

تبدأ بك

اكتسب الثقة والنجاح كقائد ومدير

آلان هستر

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE

الغلاف الأمامي





حقوق الطبع والنشر

الإدارة

تبدأ بك

آلان هستر

كتاب تطبيقي





للتعرف على فروعنا
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarir.com**
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان
هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١٨
حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

Management Starts With You

Alan Hester

A How To Book



نبذة عن المؤلف

مارس **ألان هيستر** الإدارة على جميع مستوياتها، بدءا من قائد فريق وحتى مدير في حياة مهنية تضمنت العمل في قطاعات عامة وأهلية وخاصة. وفي عام ٢٠٠٢، قام بتأسيس رابطة ألان هيستر، التي تقدم ورش عمل عملية وتفاعلية من أجل القادة والمديرين، وهو شغوف بالعمل مع المديرين والقادة المنتدبين لزيادة مرونتهم وثقتهم بأنفسهم، حيث يساعدهم على رؤية أن النتائج التي يحققونها ناجمة بشكل مباشر عن سلوكهم ومهاراتهم ومعارفهم. ولم يختلف أسلوبه في الكتاب، حيث لخص فيه الأساليب والرؤى الأكثر تأثيرا والتي زادت من شعبية دوراته وفاعليتها.

يعيش **هيستر** مع زوجته "يونيس" في مقاطعة بيركشاير ولديهما ولد اسمه "مايكل" وبنت اسمها "شارلوت"، كما يقتنيان قطتين وكلبا من فصيلة المسترد الذهبي. يقضي "هيستر" أوقات فراغه في تشجيع نادي ريدينج لكرة القدم، ومشاهدة لعبة الكريكت وممارسة البستنة، والقراءة وبالطبع الكتابة، وهذا الكتاب هو كتابه الأول.

عناوين أخرى

Coaching skills for leaders in the workplace

Developing mental toughness

A practical guide to mentoring

Managing conflict in the work place

Sitting Up and Running Effective appraisals feedback Review meeting

How to be Confident and Assertive at Work

مقدمة

هناك كثير من التعريفات لمصطلح الإدارة، إليك تعريفي الخاص، وبه إشارة قوية إلى سبب تأليفي لهذا الكتاب، وما يمكن للكتاب أن يقدمه لك وللأشخاص الذين يعتمدون عليك.

الإدارة هي

إنجاز المهام من خلال الآخرين

عن طريق

خلق بيئة تمكنهم من تقديم أفضل ما لديهم.

في خلال حياتي العملية، عملت مع عدد كبير من المديرين. لقد عملت لديهم ومعهم؛ وقمت بتدريبهم وإدارتهم؛ وجلست معهم في اجتماعات مجالس الإدارة وفرق العمل؛ وعملت بنفسي في جميع المستويات بدءا من مشرف مباشر وحتى مدير. ولا شيء من كل ذلك منحني الحق في أن أحكم على أحد، أو أدعي أي نوع من المعرفة المنزهة عن الخطأ، ولكن ذلك ساعدني على الفهم والتعاطف مع الآخرين بينما يتعاملون مع صعوبات وتحديات تلك الوظيفة التي يمكن أن تكون شاقة ومجهدة.

فلا يمكننا أن نكون كلنا قادة ومديرين، ولا يجب علينا ذلك إذا كنا سنصبح أكثر سعادة وفائدة في فعل شيء آخر. ربما تجرب ذلك وتقرر أن المجال لا يناسبك، أو ترفضه لأنك تريد السير في اتجاه آخر. إذا كان الأمر كذلك، فهذا رائع: اختر طريقك، واستمتع به. ولكن الكثير من الناس، الكثير جدّا في اعتقادي، يدخلون مجال الإدارة أو يترقون في مناصب قيادية عليا، وهم في الحقيقة يعانون. فهم يشعرون بالقلق والتوتر ويرون أنفسهم مديرين سيئين، بل وأشخاصا غير أكفاء؛ لأنهم تركوا أنفسهم لمسئولياتهم أو الأشخاص الذين يخضعون لإدارتهم أو الأشخاص الذين يديرونهم ويدعمونهم، حتى أنهكوا واستنفدت طاقاتهم. لقد حملوا هذه المشاعر معهم وتركوها تتسلل إلى حياتهم العائلية والاجتماعية، بل وجعلوا أنفسهم عرضة للمرض فعلا. هذا الكتاب من أجل هؤلاء أو من أجل الذين هم عرضة لخطر حدوث ذلك.

إذا كنت قائدا أو مديرا تتحمل مسئولية إنجاز المهام من خلال آخرين، أتمنى أن يساعدك هذا الكتاب على تحويل تلك السلبيات إلى إيجابيات. فيمكن للإدارة أن تكون - ولا بد أن تكون إذا ما تمت ممارستها بنجاح - دورا قويّا وداعما يسهم في نجاح مؤسستك. كما يجب أن تكون مجزية على المستوى الشخصي، حيث تترك لديك شعورا بأنك تتعلم وتنجز وتجعل الآخرين يشاركونك. إذن، كيف سنحقق هذا؟

سيأخذك هذا الكتاب في رحلة - إنها رحلتك ورحلتي أيضا، ورحلة أي شخص يريد أن يكون أفضل مدير أو قائد يمكن أن يكونه. ستجد في هذا الكتاب أدوات وأساليب لتساعدك خلال مواقف ومهام محددة، ولكن هناك الكثير من الأماكن التي يمكنك الحصول منها على تلك الأدوات والأساليب. لقد اخترت كتابا سوف يساعدك في التعامل مع الجزء الأكثر أهمية في العمل: أنت. فحتى أفضل الأدوات والأساليب مهما كانت درجة فائدتها، فإنها لن تساعدك إلا عندما تكون في المكان المناسب، على المستوى الشخصي والمهني، لاستخدامها. إن أفضل المديرين يعلمون كيف يديرون أنفسهم بطريقة فعالة؛ لأننا لن نتمكن من إدارة الآخرين إلا عندما نفعل ذلك. ولكي نحقق ذلك، يجب أن نكون مستعدين للقيام ببعض العمل الجاد على أنفسنا، بصدق وباستمرار، لكي نحقق أفضل ما يمكننا تحقيقه. حينها فقط، يمكننا أن نتوقع على أساس منطقي أن يبذل موظفونا أفضل ما لديهم.

دائما ما أقول للمديرين إن أفراد فريقهم يشبهونهم، وأرى أنها ربما تكون فكرة مخيفة، ولكنها فعالة: فأنت تمثل القدوة بالنسبة لفريقك ومؤسستك. فإذا كان القادة الجيدون يكتسبون أتباعا جيدين، فما نوعية الأتباع الذين يصنعهم القادة العظماء؟ دعونا نكتشف ذلك.

الفصل الأول

كل شيء عنك

لقد وصلت إلى أول منصب إداري في منتصف العشرينات من عمري، عندما أعلن مديري أنني صرت مسئولا عن ثلاثة مكاتب، وثلاثين طاقم عمل في ثلاث مدن مختلفة. أتذكر دخولي أحد تلك المكاتب حيث كان الجميع منشغلين بالتحدث، وفجأة صمتوا جميعا في أثناء سيري بطول البناية لأصل إلى مكتبي الصغير في نهاية الممر.

كان معظمهم أكبر مني سنّا، ولديهم خبرة في مجال العمل أكثر مني، وظن واحد أو اثنان منهم (ربما على نحو صحيح) أنهما أحق بالمنصب مني؛ فأنا لم أتلق تدريبا، على الأقل ليس قبل عام ونصف العام، عندما أُرسلت لأتلقى دورة على مستوى الشركة للمديرين (الجدد). أعلم أنه لا يوجد بديل عن مدرسة الحياة، لكن "المحاولة والخطأ" ليس الأسلوب الأمثل لإعداد الأشخاص لمنصب رفيع.

لقد نجحت (بالكاد)، وفي النهاية ازدهرت؛ لقد مارست الإدارة في مجموعة متنوعة من المؤسسات، إلى أن أصبحت مدير تدريب بميزانية تصل إلى ١٢ مليون جنيه إسترليني، وبعد ذلك قبلت التحدي متعمدا، لأصبح مدير عمليات، بعُشر الميزانية السابقة، ولكن بمسئوليات أكبر بكثير.

لقد كنت وما زالت أتعلم. تعلمت من ترقيتي الأولى، ومن الجلوس بعد ذلك بخمسة عشر عاما في ذلك المكتب البراق ذي اللقب الجذاب، تنتظرني مؤسسة بأكملها لكي أحقق إنجازات عظيمة. ولقد قال "جورج برنارد شو" إن الخبرة هي الاسم الذي يطلقه كبار السن على أخطائهم، ومثلما نفعل جميعا، فقد تعلمت من خبرتي، وتعلمت أيضا من إدارة فريق العمل الذي أصبح أفضل فريق في البلاد فيما يفعله.

ماذا لو أنهم لم يعجبوا بي؟

بالنسبة للكثيرين منا، تأتي أول خبرة في القيادة نتيجة للترقيات الداخلية. وبعبارة أخرى، يلاحظ شخص ما - وعادة يكون ذلك الشخص مديرنا - إمكاناتنا ويتيح لنا الفرصة للإشراف على الآخرين، وهذا يعني أنه يجب علينا أن نثير إعجابه بتوجهنا نحو العمل، ومقدرتنا على تحقيق الإنجازات، لأن الشركات لا ترقي إلا الأشخاص الذين يشعرون بأن لديهم القدرة على تقديم عمل جيد للشركة.

إذن، لماذا يجد الكثير من المديرين الصغار أو الجدد أول دور إداري غاية في الصعوبة؟ بالمناسبة، ينطبق هذا الأمر أيضا على مديرين أكثر خبرة، وقد تحدث عدد كبير منهم عن "متلازمة المحتال"، حيث يصفون جلوسهم في مكاتبهم خلف باب عليه لوحة مكتوب عليها الاسم ولقب جذاب، وبين أيديهم مصير مؤسسة بأكملها، بينما هم يتساءلون طوال الوقت: "هل لديهم أية فكرة عمن جعلوه المسئول هنا؟ ليس هناك أحد سواي!". ففي الحقيقة، هذا الشعور ينتاب كثيرا من الناس ممن بداخلهم قدر صغير من التواضع، وأعتقد أنه ما دام هذا الشعور لا يصيبك بالشلل التام، فإنه شعور جيد، حيث إنه يجعلك تفكر في الأشياء الصغيرة، ويظهر أنك مدرك للمسئوليات التي بين يديك.

وعندما عم الهدوء في المكتب في أثناء سيري، افترضت أنهم كانوا يتحدثون عني. يا له من غرور!؛ لكنني كدت أن أكون محقًا، كما افترضت أنهم لم يقولوا شيئا جيدا عني. وكنت محقًا في ذلك أيضا. هل كان الأمر مهمّا؟ كان الأمر مهمّا بعض الشيء في ذلك الوقت. فقد كنت جديدا في هذا المنصب، ولم أكن قد تلقيت تدريبا أو دعما بأية طريقة تُذكر بعد، كما أنني صراحة كنت أريد أن أكون محبوبا. لذلك كان الأمر مهمّا بالنسبة لي، وكنت أشعر بالقلق تجاهه، وكنت أشعر بقدر من عدم الارتياح يكفي لأن أحاول جعلهم يحبونني، وبطبيعة الحال، لم يفلح الأمر؛ لأنك لا تستطيع أن تجعل الناس يُعجبون بك.

كان هذا أول درس حقيقي في مجال الإدارة: بعض الأشخاص لن يُعجبوا بك. قد يكون السبب في هذا أنهم يُريدون منصبك، أو أنك لا تزال مديرا غير جيد. أو قد يكون هذا هو النظام الطبيعي للأمور، وجزء من دورك كمدير أن يدور كلام حولك أو تتعرض للانتقاد أو حتى السخرية. هل تستطيع القول بكل صدق إنك أنت نفسك لم تفعل ذلك من قبل؟ أو حتى لا تزال تفعله حتى الآن؟ اعتقدت ذلك! ومع ذلك لا أحد يحب أن يكون مادة حديث أو أن يُنتقد بطريقة سلبية، إذن كيف نتصرف حيال الأمر؟

إن الدرس الذي تعلمته من تلك الخبرة (وهو مؤلم في بادئ الأمر، مثل الكثير من الإجابات الصحيحة) هو أنه بالرغم من أن الشعور بأنك محبوب دائما ما يكون أكثر بهجة من الشعور بأنك مكروه، فإن كونك محبوبا لا يمت للإدارة الفعالة بصلة، بل كل ما تحتاج إليه كمدير هو الاحترام أكثر من المحبة. بكل وضوح، يجب أن يُكتسب الاحترام أكثر مما يُنتظر، لكن السلوكيات التي تجلب لك الاحترام تختلف تماما عن تلك التي قد تغريك في استخدامها إذا كنت تسعى لأن تكون محبوبا، فالسعي وراء الشعبية، وميلك للاندماج مع الآخرين، سيؤديان إلى سلوكيات غير مجدية، مثل الاستجابة إلى طلبات غير مبررة، ومخالفة القوانين، أو تقديم أشياء دون مقابل. للأسف لن تجعل تلك التصرفات منك شخصا محبوبا، بل ستجعلك تُرى وكأنك شخص ضعيف. الاسترضاء لن يفلح أبدا! ويُكتسب الاحترام بالتدريج؛ حيث يُكتسب من خلال الصفات مثل الثبات، والنزاهة، والأمانة - ولا شيء منها يضمن لك الشعبية، لكن كلها أساسية في النهاية لتكتسب ثقة الآخرين.

والقانون الحديدي له تأثير هنا، وهذا القانون هو: في الوقت الذي تتوقف فيه عن الشعور بالقلق نحو أمر ما، فإن هذا الأمر لم يعد ذا أهمية بالنسبة لك، وسيتوقف عن التأثير عليك. ومن الناحية الأخرى، كلما كنت

مهووسا بأمر ما، زادت أهميته عندك، حتى يسيطر على تفكيرك بشكل كامل، ومن ثم ستفعل الشيء الذي تحاول أن تتجنبه. لكن اسمح لي بأن أوضح لك هذه العملية بعض الشيء.

سيجعلك القلق بشأن كونك غير محبوب تشعر بالحساسية تجاه أي تجاهل طفيف، ومن ثم تبدأ في البحث عن المشكلات غير الموجودة، أو المبالغة في الصعوبات الموجودة. وبسبب أنك تصدق أن شيئا ما حقيقي، ستبدأ في البحث عن الدليل الذي يدعم معتقداتك، ومن المؤكد أنك عندما تسعى بحثا عنه ستجده، وعندما تجده، سيؤثر عليك بدرجة أكبر. ومن ثم سيؤدي إلى تدمير احترامك لذاتك، وبالتالي سيضعف ثقتك بذاتك، وسيؤدي إلى الشعور بعدم الأمان، والكثير من السلوكيات غير المجدية في الدور الذي تقوم به. وهكذا يدمر الأشخاص أنفسهم، بإحداثهم للأشياء نفسها التي كانوا شديدي الحرص على تجنبها. وفي مجالات أخرى في الحياة، هذا هو السبب وراء أن الشخص الذي يشعر دائما بالوحدة، غالبا ما ينتهي به المطاف وحيدا، أو أن الشخص دائم القلق بشأن المال لا يحصل على ما يكفيه منه.

إن الحل الوحيد للخوف من عدم تحليك بالشعبية بين طاقم العمل أو الزملاء، هو أن تقبل الأمر كما هو كمرحلة طبيعية لتطورك وتطورهم أيضا، وفي أثناء بناء علاقتكم، سيرونك على صورتك الحقيقية، لا على الحكم المسبق الذي أصدروه عليك. لقد كانت نقطة التحول بالنسبة لي في تلك السنين الماضية، عندما قررت أنه إذا أراد شخص ما التحدث عني، فإنني أفضل أن يفعل ذلك لأنني كنت أفعل ما أراه صحيحا، وليس محاولة لإرضائهم. ومن المفارقات، استنادا إلى "القانون الحديدي" - الذي سبق شرحه - أنه في اللحظة التي توقفت فيها عن الشعور بالقلق عما يعتقدون، تحسن كل شيء؛ حيث سيتواجد دائما ذلك الشخص الذي لن يكون من أكبر معجبيك، لكن ما دمت تفعل ما تراه صحيحا، حينها سيكون حل هذا الأمر بمثابة السهل الممتنع!

ما من أحد يستطيع أن يُشعرك بالدونية دون موافقتك

إليانور روزفلت

كيف أجعلهم يأخذونني على محمل الجد؟

الإجابة المختصرة هي عندما تأخذ أنت نفسك على محمل الجد. فحتى تفعل ذلك، لماذا يجب على أي شخص آخر أن يفعل ذلك؟ للإيضاح، لا أعني أن تأخذ نفسك على محمل الجد في أن تكون دائما معترضا، أو أن تأخذ كل شيء على كرامتك؛ الأمر متعلق بالثقة بأنك تستحق أن تكون مديرا، ومن ثم أنت مخول بأن تدير. أيضا، لا يمكنك أن تجعل أي شخص يفعل أي شيء، وإن لم تعجبك الاستجابة التي قد تحصل عليها من الأشخاص، فقم بتغيير أسلوبك الخاص، فهذا سيعطيهم شيئا مختلفا للاستجابة، وسيؤثر على الطريقة التي يتعاملون بها؛ حيث تؤدي الطريقة التي تتواصل بها مباشرة إلى الطريقة التي يستجيب بها الآخرون. وإذا كنت مترددا أو بدا عليك عدم الثقة، فمن الصعوبة أن يثق الآخرون بقراراتك، لكن إذا كنت واضحا وهادئا عندما تتحدث، ستكون أكثر مصداقية.

يبدو واضحا أن الثقة مشكلة رئيسية في مكان العمل، وليس فقط بالنسبة للمديرين. وواحد من الموضوعات المهمة في هذا الكتاب هو حاجة الإنسان إلى الأمن والسلامة كشرط أساسي من أجل اتخاذ المخاطرات الضرورية في التقدم والتطور في المؤسسات، وإذا كنا نفتقر إلى الثقة، فسنشعر بعدم الأمان. وهذا الأمر ينطبق أيضا على أعضاء الفريق، والمشرفين، والمديرين، وكبار القادة. وفي الفصل الثاني، سوف نتعمق في تفاصيل أكثر عن بعض الطرق المبتكرة لبناء ثقتنا بأنفسنا كمديرين، وفي فصول لاحقة، سنستكشف هذه المسألة بدرجة أكبر من خلال النظر إلى دور المدير الضروري في بناء ثقافة الثقة والأمان لتحسين أداء الفرق. وبعبارة أخرى، سنعمل على الجزء الثاني من تعريفي السابق لدور المدير: وهو خلق بيئة تمكن الأشخاص من بذل قصارى جهدهم.

أود في هذه المرحلة المبكرة من تلك الرحلة التي نخوضها أن أوضح نقطة بديهية ولكنها مهمة، وهي أن الشعور بعدم الاطمئنان، أو التوتر، أو أزمات الاعتزاز بالنفس هي مشكلات لا تواجه المديرين الجدد فحسب، فقد أشرت سابقا في هذا الجزء إلى متلازمة المحتال، والتي فيها يمكن أن يتشكك معظم كبار القادة في قدرتهم على إحداث تغيير لمؤسساتهم على الرغم من الإنجازات التي حققوها على مدار أعمارهم؛ حيث إن كبار القادة ليسوا بمأمن بأية حال من الأحوال عن الشعور بعدم الثقة بالنفس. وقد يفقدون أعصابهم قبل اجتماع مهم، أو قد يتساءلون كيف يستطيعون حمل زملائهم على تقبل تغيير مثير للجدل، أو ربما يشعرون بالإحباط عندما يكون المديرون وفرق العمل الذين يرفعون التقارير إليهم لا يتعاملون معهم أو مع تعليماتهم بشكل جاد. فسواء كنا مديرين، أو أعضاء الفريق، أو مديرين تنفيذيين، فكلنا بشر، وهذا يعني أننا مخلوقات معقدة، وفي تعارض دائم. ويعني أيضا أننا في تألق دائم، إذا تدبرنا أمورنا بفاعلية، وتواصلنا جيدا مع الآخرين.

أريد أن أستمتع بعملي

سنناقش التحفيز فيما بعد في هذا الكتاب، عندما نتطلع إلى إنشاء وإبقاء فريق فعال ومتماسك يحقق النتائج. وكخطوة أولى مهمة - بالتأكيد - يجب أن نحفز أنفسنا، وبينما سيكون من الرائع أن نضمن أن مديرينا المباشرين بإمكانهم أن يساعدونا على ذلك، فإنه يجب أن نعمل على فرضية أنه لا يوجد سوى شخص واحد يمكنه أن يتحكم في تحفيزنا.

التحكم هي كلمة مناسبة هنا، على الرغم من خجل بعض المديرين من تلك الكلمة، معتقدين أن عليهم دائما أن يكونوا ديمقراطيين ومتاحين طوال الوقت. نحن بالطبع لا نريد أن نصبح ديكتاتوريين (أحيانا سيتطلب الأمر ذلك) لكن على نحو مماثل لا يمكننا أن نكون مترددين أو نسمح لأنفسنا بأن ننحرف عما يجب علينا فعله؛ حيث إن أفضل طريقة للسيطرة على شيء ما أن يكون لدينا تركيز واضح على النتائج التي نعمل على تحقيقها، والإجراءات التي نحتاج إلى اتخاذها لبلوغ هذه النتائج.

وقد أظهرت لنا الأبحاث بشأن الأمور التي تحفزنا، أن الأمر كله يتعلق بإنجاز الأمور، والشعور بأننا أحدثنا فارقا. وفي مجالات الحياة الأخرى، من السهل أن نشاهد ما ننجزه: فعامل البناء يمكنه أن يرى المنزل يرتفع بعد وضع الأساسات، ويعلم أن هذا الجدار أعلى اليوم من البارحة، في حين أن المدير يكدح طوال اليوم، ويجد أنه - في الظاهر - لم ينجز شيئا. فكل ما لدينا هو تلك الأهداف التي حددناها من أجل أنفسنا ومن أجل فريقنا، ومعرفة مدى التقدم الذي أحرزناه في سبيل تحقيق تلك الأهداف. فإذا عرفنا أننا نحدث تقدما، فسنشعر بالتحفيز؛ وعندما لا ندري مدى التقدم الذي نحققه، فإن تحفيز أنفسنا على الاستمرار فيما نفعله يصبح صعبا.

لا أحد منا يريد أن يتعثر أو يخفق في تحقيق أهدافه؛ فكلنا نريد أن نحرز تقدما. في الفصل التالي، سننظر إلى بعض الأشياء البسيطة ولكنها لا تحظى باهتمام، والتي يمكن أن نفعلها لنتأكد من الاستمرار في التركيز على أهدافنا، وتجنب تبديد طاقتنا عن طريق القيام بالأشياء التي تعوق نجاحنا.

**تبددت حياتنا بكثرة التفاصيل... لذلك تعاملوا مع
الأمور ببساطة.**

هنري ديفيد ثورو

العمل يجعلني مريضا - أريد أن أستقيل !

هناك الكثير من الطرق للتعامل مع المواقف الصعبة، والأداة التي سميت على نحو رائع بأداة توماس كيلمان لأنماط **النزاع** هي عبارة عن استبيان يحدد إستراتيجيتك الأكثر استخداما في التعامل مع النزاع من خلال سرد خمسة أنماط: **التجنب والملاءمة والمساومة والمنافسة والتعاون**. كل تلك الأنماط يمكن أن تكون مناسبة، أو غير مناسبة اعتمادا على الموقف الذي تتعامل معه؛ ولكن كما هي الحال في معظم هذه الأنماط، فإن الشيء الذي يجب أن تنتبه إليه هو إذا ما كنت تتعامل من منطلق الخوف أم الاختيار.

فالرغبة الملحة في الانسحاب أو تجنب موقف غير سار أو عديم الفائدة هو أمر طبيعي: فمن المنطقي جدّا أن تتجنب الخطر، وأبسط الطرق لتحقيق ذلك هي إبعاد نفسك عن مصدر التهديد، وفي هذه الحالة يكون مصدر التهديد هو عملك. ويقول عقلك بكل منطقية: يجعلني العمل أشعر بعدم السعادة، وكوني غير سعيد ليس في صالحي؛ لذلك أنا بحاجة إلى ترك العمل. تلك الاستجابة متأصلة في تاريخ تطورنا، وهي جزء من مخزون استجابتنا الفطرية للخطر، والتي توصف عادة بالكر والفر والتجمد.

لكن قبل أن ننفذ ما تفرضه علينا برمجتنا الفطرية، يجب أن نستفيد من الإضافة الحديثة لآليات الدفاع الخاصة بنا، فنحن نطور القدرة على استخدام المنطق إلى جانب الغريزة، ومن ثم فنحن لدينا خيار إضافي متمثل في التفكير قبل التصرف، وهذا يمكننا من استخدام ما أراه أكثر الأدوات قوة تحت تصرفنا: فنحن لدينا القدرة على اتخاذ قرارات منطقية، أي قوة الاختيار. لذلك يمكننا تجاوز هذا الجزء البدائي والضار من عقلنا والذي لا يستطيع سوى الاستجابة إلى الأحداث الطارئة بمشاعر فورية، وعوضا عن هذا، يمكننا أن نتراجع خطوة للخلف ونكوِّن بعض وجهات النظر بدلا من الذهاب مباشرة إلى اتخاذ قرار متسرع، وقد يبدو بعد التفكير المتروي في كل شيء أن تركك العمل هو الخيار الأفضل، ولكن قبل أن نقرر ذلك يمكننا أن نستفيد من استخدام الجزء المنطقي داخل عقلنا، حيث يصف الطبيب النفسي البروفيسور "ستيف بيترز" في كتابه *he chimp paradox* العقل البشري بأنه يحتوي على ثلاثة كيانات منفصلة، هي أولا: الجزء المنطقي، ثانيا: العقل البدائي وهو الجزء الحيواني الداخلي المسئول عن رغباتنا الأنانية، أو عواطفنا، أو تصرفاتنا الدفاعية، وهذا الجزء من العقل هو الأسرع في التصرف، والأكثر قوة؛ حيث إنه أقوى من جزء العقل المسئول عن التفكير والتحليل بستة أضعاف. ويعتمد نجاحنا الفردي على قدرة العقل على "إدارة " هذا الجزء الحيواني، والذي يتم عن طريق الشعور بالطمأنينة والتفكير النقي، والأهم من كل هذا التعامل مع الحقائق لا العواطف. والجزء الثالث من العقل هو الحاسب الآلي حيث إنه يخزن ويستنسخ بدقة عالية المعلومات التي يمنحها له الجزآن الآخران. بعد ذلك، يخلق الحاسب الآلي " رؤية للعالم" أو منظورا أو نمطا ثابتا يقوم في الواقع ببرمجة استجابتنا لأي موقف محدد.

إذا كان الدافع لترك العمل - للهروب من الخطر - هو نتيجة شعور الجزء الحيواني بالمؤامرات والافتراء في كل مكان، إذن فإنه - أي ترك العمل - ليس القرار الأمثل من أجلك. وإذا كان نتيجة القرار العقلاني النابع من جزء العقل الإنساني حيث من الأفضل توظيف قدراتك في مكان آخر وفعل شيء أكثر قيمة بالنسبة لك، إذن فترك العمل حينها سيكون أفضل قرار بالنسبة لك. وبمجرد أن تنتهي من قراءة هذا الكتاب، ستعلم أي الجزأين من العقل يتصرف.

إن عقلنا الباطن قوي جدّا، لكنه في بعض الأحيان يفهم الأشياء بصورة خاطئة. وكما يرى البروفيسور "ستيف بيترز" أن الجزء الحيواني من العقل أقوى من الجزء الإنساني؛ لذلك يجب أن نكون متيقظين إذا أردنا التأكد من أن قراراتنا وتصرفاتنا جاءت نتيجة تفكير عقلاني وليست ناجمة عن حالات عاطفية

كجنون الشك أو الإحباط أو الإحساس بالذنب، أو بالأكثر شيوعا: وهو الخوف. ونحن مبرمجون على البحث عن السعادة، والبعد عن الألم، ومن ثم فإن ترك منصب يبدو مستحيلا بالنسبة لناالاستمرار فيه يبدو أنه القرار الأكثر منطقية. إذن ما المشكلة في ذلك؟

من الممكن أن تكون المشكلة هي أننا نعلق مشاعر السعادة والألم على الأمور الخطأ. افترض أن شخصا يتبع حمية غذائية، لكي ينقص من وزنه. كم عدد الأشخاص الذين تعرفهم يقضون اليوم بأكمله يتحدثون عن الطعام الذي لا يتناولونه بينما يكافئون أنفسهم بذلك الطعام في وقت لاحق من اليوم؟ هم يعلمون أنه لا ينبغي عليهم القيام بذلك، لكنهم لا يستطيعون المقاومة، ويبررون لأنفسهم بقولهم إنهم "يستحقون" ذلك الطعام لأنهم التزموا بالحمية، أو يقولون " إنها واحدة فقط فأنا لم آكل مطلقا طعاما يخل بالحمية الغذائية أمس". هل يمكنك تحديد المشكلة هنا؟ الأطعمة الدسمة أصبحت "هدية" و"مكافأة"، إذن ما الذي سيفكر فيه عقل الشخص الذي يقوم بالحمية طوال اليوم؟ القيام بالحمية هو شيء صعب للغاية؛ لذلك يشعر الأشخاص الذين يقومون بالحمية كل يوم بالألم الناجم عن التحكم في رغباتهم الطبيعية، وحرمان أنفسهم من السعادة. ولا عجب أن العقل الباطن الذكي سيدافع عن المكافأة، وسيتوصل إلى كل أشكال الحجج التي تثبت أن الحمية الغذائية غير مجدية، ولن تجدي. وهي العملية نفسها التي تجعل المدخن يدخن حتى الموت، رغم وعيه الكامل بالمخاطر التي يسببها لصحته.

وتغيير نمط الحياة لن يستمر إلا عندما ترتبط السعادة بشيء ذي قيمة أكبر للفرد من سلوكه غير الصحي السابق. فهو بحاجة إلى سبب كافٍ للالتزام به، ربما هذا السبب هو أن تكون لديه الصحة الكافية للعب مع أطفاله، أو أن يعيش بما يكفي للعب مع أحفاده. أيّا كان السبب، بمجرد أن تجده فإن السعادة ستكون مرتبطة بالسلوكيات الجديدة بينما يرتبط الألم بالسلوكيات القديمة.

السؤال هنا: ما علاقة هذا بالمدير الذي يريد أن يترك عمله المحبط؟ كيف ستشعر عندما تسمح "لهم" أو "لها" بهزيمتك؟ وكيف سيكون شعورك عندما تحقق الأهداف المراد تحقيقها؟ وماذا سيعني لك أن تعمل مع الآخرين لتخلقوا شيئا مميزا وتتمكنوا من قول:" لقد نجحنا!"؟. هل الأشياء التي تعوق طريقك هي سمات دائمة في شخصيتك، أو في الدور الذي تقوم به، أو الأشخاص الذين تعمل معهم، أو الشركة التي تعمل لديها، أم هي إحباطات ومشكلات مؤقتة تحتاج إلى التغلب عليها لكي تتمكن من تحقيق أهدافك؟ هل لديك صورة واضحة عن تلك الأهداف المراد تحقيقها؟ هل تعتقد أنها شيء يستحق التحقيق؟ المشكلة هنا هي إذا ما كنت تربط الألم والسعادة بالأشياء الصحيحة أم لا. أنت فقط من يعلم ذلك، لكن سوف يصبح الأمر أكثر وضوحا حينما تواصل طريقك خلال الفصول التالية.

كل شيء عنك: الأفكار الأساسية في الفصل الأول

- لن يُعجب بعض الأشخاص بك، وهذا شيء طبيعي
- الاحترام أكثر قيمة من الشعبية
- كف عن محاولة أن تصبح محبوبا! فالتصرفات التي تكسبك الاحترام تختلف تماما عن تلك التي نفعلها لكسب الشعبية
- القلق يرجعك إلى الخلف، بينما التفكير يدفعك إلى الأمام
- نحن نسعى للبحث عن السعادة ونتجنب الألم. تأكد أنك تربط السعادة بالسلوكيات المفيدة، والألم بالسلوكيات الضارة - وليس العكس!

- لا تستسلم قبل أن تبدأ.

الفصل الثاني

إدارة نفسك

لكي تتمكن من إدارة الآخرين بشكل ناجح، عليك أولا بإدارة نفسك، وهذا ينطبق على جميع جوانب الإدارة، سواء الجانب العاطفي (الحالة المزاجية، اللغة، السلوك)، أو الجانب العملي (المؤسسة، المعرفة، التخطيط). لن يستطيع المدير المتردد أن يمكن الفريق من اتخاذ قرارات سليمة أكثر مما يستطيع المدير الذي يفتقر إلى الثقة أن يبث الثقة في الآخرين.

تناولنا في الفصل السابق بعض المعوقات الشخصية التي تحول بيننا وبين أن نرى أنفسنا "أهلا" لإدارة الآخرين، مثل انعدام الثقة، والضعف، والحساسية تجاه النقد. وقد لا تكون إدارة نفسك بالأمر السهل، لكن يمكنك ويجب عليك أن تتعلمها لكي تصبح القائد المتميز الذي تريد أن تكونه، والذي يحتاج إليه فريقك. وإليك بعض التحديات التي يجب أن نتغلب عليها، إذا أردنا إدارة أنفسنا بفاعلية:

- عواطفنا - لدى القادة الأكفاء ذكاء عاطفي (وسوف نستفيض في ذلك فيما بعد)
- وقتنا - إذا قمنا بتبديد أوقاتنا، فإننا بذلك نبدد أوقات هؤلاء الذين يعتمدون علينا
- تركيزنا - ما نركز عليه، نحصل على المزيد منه؛ لذلك نحن بحاجة للتركيز على الأشياء الصحيحة
- قيمنا - القيم الثابتة تعني سلوكا ثابتا وعملية اتخاذ القرار تتسم بذلك
- اعتقادنا - العقبات شيء حتمي في طريق النجاح؛ لذلك عليك استخدام تلك العقبات لتقوية عزيمتك بدلا من إضعافها
- سلوكنا - يريد الأشخاص من قادتهم أن يكونوا إيجابيين؛ لذلك كن أنت الشخص الذي يأتونه بأفكارهم، أو أخطائهم، أو مشكلاتهم، وهم على علم يقين بأنك معهم لإيجاد حل.

الإدارة باستخدام الذكاء العاطفي

يدور هذا الفصل حول عملية إدارة نفسك. والتحدي الذي نواجهه هنا هو أن نكون "أذكياء على المستوى العاطفي"، حيث نتعرف ونفهم استجاباتنا العاطفية بشكل جيد، لنتمكن من السيطرة على تلك الاستجابات، لا أن نكون تحت سيطرتها.

إن العواطف معقدة وقوية - فعلى أية حال، لقد قضينا سنوات تحت سيطرتها وترجمة كل شيء من خلالها. ومثل الكثير من الأشياء الأخرى في حياتنا، تتحول عواطفنا سريعا إلى عادات، وكلما طالت المدة التي نتصرف فيها بطريقة معينة، ترسخت تلك العادات بشكل أكبر. لا يوجد خطأ في الشعور بعواطف قوية؛ فبإمكانها دفعنا لمواصلة الإنجاز رغم كل الصعاب، أو مساعدتنا للتعاطف مع الآخرين؛ ولكنها في أحيان أخرى قد تجعلنا نبالغ في ردة فعلنا في مواقف يمكن أن ينفعنا فيها ذهننا الصافي بطريقة أفضل.

إدارة أنفسنا تعني أنه يجب علينا أن نفكر قبل أن نتصرف؛ حيث إن الاستجابات العاطفية من كر وفر وتجمد، هي ردود أفعال غريزية للخطر المتصور، وبينما كانت ردود الأفعال هذه ملائمة في البيئات الأكثر بدائية، فإن استخدامها محدود في أماكن العمل العصرية. وعندما يتطلع إلينا الآخرون للعمل معهم من أجل إصلاح الأمور أو الوصول لحلول إيجابية، فإنهم في الواقع لا ينتظرون منا عقاب شخص أو الهروب من شيء أو التردد؛ إنهم يبحثون عن شخص يتصرف بمسئولية وحزم وهدوء.

نحن لسنا آلات، ولا أوصي بأن نحاول أن نصبح بلا عواطف بأي شكل من الأشكال - نحن بحاجة إلى عواطفنا لتساعدنا على الترابط والتواصل بصدق ومشاركة تجاربنا مع الآخرين. والمدير الذكي على المستوى العاطفي يمكنه تمييز كل من المشاعر الناشئة عن موقف معين، والاستجابة المعتادة التي تنتجها تلك المشاعر. ومن ثم سيكون قادرا على اتخاذ خطوة للوراء وتقييم إذا ما كانت تلك الاستجابة الغريزية ستثمر عن نتائج صحيحة أم لا.

اسأل عن أقصى ما تريده وتحتاج إليه من المدير الجيد، وستصل على الأرجح إلى بعض مما يلي: شخص يتمتع بالثبات والهدوء والود، وينصت إلى ما تقوله باهتمام حقيقي. سوف تستجيب بصورة أكثر إيجابية لمدير يتبادل معك المعلومات، ويرحب بالأسئلة أكثر من مدير يحتفظ بالأمور لنفسه. ومن الصفات المهمة الأخرى للقائد المثالي هي أن يمنح الثناء لأهله (بشكل مثالي أمام الآخرين)، أو أن يكون قائدا لا يسارع في إلقاء اللوم على الآخرين بسبب أخطائهم، ويسارع في مساعدتهم ليتعلموا ويتطوروا.

هذا "النموذج" من الصفات يتمثل بكل بساطة في مدير لديه الذكاء العاطفي الكافي ليفصل اهتماماته الخاصة عن احتياجات ومهام فريقه والأفراد المعنيين بالأمر. فالصفات المشار إليها سابقا هي تلك التي لدى المديرين الذين لديهم ثقة بأنفسهم، وعلى وعي كافٍ بقدرتهم، لكي يتمكنوا من الاستجابة للموقف على أساس موضوعي وليس نتيجة لأية أفكار مسبقة أو أجندات شخصية.

أريد أن أكون أكثر ثقة وحزما. من أين أبدأ؟

ما الشيء الذي يُمكِّن الشخص من التفكير والتصرف مثل المدير "المثالي" المشار إليه سابقا؟ ولماذا يبدو من الصعب القيام بذلك؟ كيف يمكننا أن نطور الثقة لنتعامل مع كل الأمور بشكل مهني وبكل هدوء، ولا نبالغ في ردة فعلنا، أو نفزع كثيرا لدرجه تجعلنا ننحرف عن المسار الذي نريده؟

الثقة - بالإضافة إلى الحزم - والوضوح، ليست سلوكا طبيعيّا بالنسبة للكثيرين منا؛ لذلك إذا كافحت للاستمرار في السيطرة على الأمور، فأنت شخص طبيعي؛ لكن بدون الثقة ستكون إدارة الآخرين مهمة صعبة جدّا، لذلك نحن مدينون بالثقة لأنفسنا، ولفريقنا، ومؤسساتنا، ومن ثم يجب أن نعمل على أنفسنا حتى نعطي على الأقل انطباعا مقنعا بالثقة!

وأهم شيء عليك أن تتذكره هو أنك حصلت على الدور الذي تقوم به، نتيجة للإنجازات التي حققتها؛ لكن ماذا يعني هذا؟ يعني أنه يجب عليك عدم المحاولة لأن تكون شخصا آخر غير نفسك - فهناك عدد كبير من طرق الإدارة بعدد المديرين. وإذا كانت الثقة تعني كل شيء على الإطلاق، فأول شيء يجب أن تعنيه هو أن تكون لديك الثقة في تحقيق الدور الذي تقوم به بالطريقة الأكثر ملاءمة لك. إذا كنت شخصا هادئا، فإن التظاهر بأنك محفز صاخب لن ينجح معك؛ لذلك لا تحاول. كن فخورا بنفسك وافتخر بالدور الذي تقدمه؛ حيث إن المطلب الوحيد الذي عليك القيام به، هو أن تطور الثقة التي تحتاج إليها لتكون النسخة الأفضل التي تتطلع إليها.

وتأتي الثقة من مصدرين: الأول هو تقدير الذات، والثاني هو الإنجاز. بعبارة أخرى، ما نفكر فيه بأنفسنا وما نفعل. كما رأينا في الفصل الأول، كلما زاد تقديرنا لأنفسنا، تعامل معنا الآخرون بشكل جاد وفعلوا ما نحتاج إليه منهم. أنا لا أتحدث هنا عن الثقة بالنفس التي تصل لدرجة الغرور، أو ما نراه شائعا من السلوك المتغطرس، هذا النوع من الثقة الذي يمكنه أن يجعل الناس يتصرفون بطرق لا تؤدي لإدارة جيدة.

وينشأ انعدام الثقة من القلق بشأن عدم قدرتنا على مواجهة التحديات التي تقف أمامنا، فنحن لا نثق بالقدر الكافي بقدراتنا، ربما لأننا نحكم على أنفسنا بالفشل، أو ربما بسبب حكم الآخرين علينا، وهذا يعني أنه عندما نحاول التعامل مع موقف ما، فإننا نحمل في عقولنا ذكريات لإخفاقات سابقة، أو أحكام سلبية، ونخوض الموقف الجديد بتنبؤات سلبية للنتيجة المحتملة. وعندها نفقد الثقة بقرارنا الأصلي، ومن ثم نفشل في الالتزام بمسار عمل معين مقتنعين بأنه لن ينجح، أو سيجد شخص ما خطأ به.

والأشخاص الباحثون عن الكمال بيننا يؤخرون ويفوتون الإحساس باللحظة؛ لأنهم ينتظرون حتى يغطوا جميع الاحتمالات، ويضمنوا الكمال أو النجاح الكامل. أيّا كان السبب الأساسي، فإن انعدام "الجرأة" هذا سيؤدي إلى النتيجة المتوقعة، وسنظل نقنع أنفسنا بشكل أكبر بأننا غير مناسبين للمهمة.

أنت لست بالأهمية التي تظنها في نفسك

ماذا؟ حتى الآن لم نكن نتحدث عن أي شيء آخر! فأن تكون على سجيتك، وأن تدير نفسك، وأن تعمل على تطوير نفسك كلها أمور مهمة، وإذا لم تكن مستعدًا لتحقيق الكثير من هذه الأمور، فلن تكون المدير العبقري الذي لديك القدرة لتكونه؛ لكن هناك اختلافا كبيرا بين العمل على تحقيق شيء ما، والقلق بشأن شيء ما. فالقلق يرجع بك إلى الخلف ويعطيك المزيد من المشكلات التي تقلق حيالها، لأن عقلك يركز على الشيء الذي يسير بشكل خطأ بدلا من التركيز على ما يمكنك القيام به حياله، والعمل على تحقيق أمر ما يعني التفكير بذلك الأمر، والتفكير يؤدي إلى أفعال؛ لذا هناك فرق شاسع بين القلق حيال أمر ما والتفكير فيه، وسنظل دائما نفعل ما هو أفضل إذا قضينا أوقاتنا، وبذلنا طاقتنا في البحث عن الحلول بدلا من المشكلات. وحينها سنكون أيضا أكثر نفعا لفريقنا ومؤسستنا.

وتذكر أن أفراد فريقك لا يفكرون فيك، وإنما يفكرون في أنفسهم، فهم يهتمون بك فقط بمقدار ما تفعله ويمكن أن يؤثر عليهم. وهذا لا يعني أنهم أنانيون أو غير مهتمين، بل يعني ببساطة أنهم بشر. وهذه معلومة مهمة؛ حيث إنه من السهل أن نعلق في مخاوفنا الخاصة لدرجه تجعلنا ننسى أن عملنا هو مساعدة الآخرين للتغلب على مخاوفهم. تقبل أننا بهذا المكان كي نرمى بأسهم الانتقاد، ولكن هذا أيضا بمقتضى وضعنا في المؤسسة. الأمر ليس شخصيّا (على الأقل في البداية!)، ولكنه يبدو إليك كذلك. إذا استاء منك الآخرون لأنهم يريدون الوظيفة التي وصلت إليها، عندئذ سيشعرون بالاستياء بسبب تأثير ذلك عليهم - إنها مشكلتهم وليست مشكلتك، وإذا اعترضوا على قرار قمت باتخاذه، فسيكون هذا بسبب تفكيرهم في أن ذلك ربما يؤثر عليهم.

فعندما سجلت "فرقة باند أيد" النسخة الأصلية من أغنيتها Do They Know it's Chritmas كان على المغني ومؤلف الأغنية " بوب جيلدوف" التعامل مع إستوديو ممتلئ بنجوم موسيقى البوب الأكثر ثراء وغرورا، بكل ما لديهم من معجبين وحياة مهنية وصور ذاتية يحافظون عليها. فعلق لوحة في المدخل قائلا: "اترك غرورك عند الباب". وعلينا أن نأخذ نحن أيضا بهذه النصيحة؛ لذلك توقف عن القلق بشأن كيفية نظر الآخرين إليك، وحكمهم عليك، أو تحدثهم عنك، وبدلا من ذلك اهتم بأداء أفضل ما لديك، والاستمتاع بالعمل مع الآخرين لتنتج شيئا رائعا.

الأمر لا يتعلق بك، وإنما يتعلق بكيفية أداء وظيفتك.
هناك فرق.

اعمل على إصلاح ذاتك من أجل نتائج أفضل

الإدارة، مثل الحياة، مليئة بالتناقضات الظاهرة. وكما رأينا في الفصل الأول، فإن أول خطوة نحو كسب الاحترام كمدير هي التوقف عن محاولة أن تصبح محبوبا بين الآخرين، ووجدنا هنا أنه كلما قل قلقنا بشأن الأنا الخاصة بنا، تحسن شعورنا تجاه أنفسنا. فالثقة هي منتج ثانوي للإنجاز: فنحن نشعر بالثقة عندما ننجح، ويزيد تقديرنا لأنفسنا عندما نرى أنفسنا قادرين على إحداث فارق. واللحظة التي نتوقف فيها عن التمركز حول أنفسنا ومخاوفنا، حيث نركز بدلا من ذلك على العمل مع الآخرين لإيجاد أفضل الحلول، هي اللحظة التي نبدأ فيها تقديم دلائل للنجاح.

كان هناك سائق ضل طريقه على أحد الطرق الريفية وصار يشعر بالحيرة أكثر فأكثر. وفي النهاية توقف بجانب قرية قديمة، وأنزل زجاج النافذة وسأل رجلا مسنّا: "كيف يمكنني أن أصل إلى مدينة برستل؟" مرر الرجل يده على ذقنه، وأخذ يفكر للحظة ثم قال: "حسنا، لو كنت مكانك، ما كنت لأبدأ طريقي من هنا".

عندما يتعلق الأمر بالتنمية الذاتية، فهناك مكان واحد ولحظة واحدة لنبدأ منها، وهي هنا والآن. إنه أيضا أفضل مكان ووقت يمكن أن نبدأ منه في أي شيء؛ لأنه يحتوي على كل المعلومات التي نحتاج إليها.

هناك بعض الأمور البسيطة التي يمكننا القيام بها لنصبح أكثر فاعلية، وتندرج تلك الأمور تحت إحدى فئتين: الأمور التي علينا البدء في القيام بها، والأمور التي علينا التوقف عن القيام بها. بالتأكيد ستختلف تلك الأمور بالنسبة لكل شخص يقرأ هذا الكتاب: وسوف تعرف أي السلوكيات يساعدك على تحقيق أهدافك، وأيها لا يساعدك، ولمساعدتك على فهم أكثر المشكلات الشائعة ورسم طريقك إلى الأمام، إليك تعريفا ببعض الأدوات والتقنيات العملية بدءا من التعليمات التي تمنحها لنفسك حاليًا، والتي ستؤدي مباشرة إلى النتائج التي تحصل عليها الآن.

قوة "حديث الذات"

إن جوهر الإدارة هو التواصل، ودورنا يتضمن التواصل بفاعلية على جميع المستويات داخل المؤسسة وخارجها؛ لكن قبل أن نتواصل بفاعلية مع الآخرين، علينا أن نولي بعض الاهتمام لجانب آخر من التواصل، وهو تلك الرسائل التي نعطيها لأنفسنا من خلال حديثنا الذاتي. لماذا؟ لأن حوارنا الداخلي يلعب دورا رئيسيّا في تحديد نتيجة كل ما نفعله.

إذن، ما الحديث الذاتي؟ هو ذلك الصوت الموجود داخل عقولنا والذي يقدم تعليقا على كل ما نفعله، وتطلق عليه "سوزان جيفرز"، في كتابها الرائع اشعر بالخوف، وافعلها على أية حال*، اسم "صندوق الثرثرة الداخلية"، كما أنها تحمله مسئولية ضياع كل الفرص التي فاتتها، والقرارات الفاشلة التي قامت بها. إنه الصوت الذي يخبرنا بما نتوقعه من أي موقف، ويقدم رأيا حول قدرتنا الخاصة، أو حول الاستجابة المحتملة من الشخص الذي نتعامل معه.

إن معظم الأحاديث الذاتية التي تدور في رءوس الأشخاص تكون سلبية، حيث تنتج عنها توقعات الإخفاق، والصعوبة، وعدم الراحة. والسبب في هذا الأمر هو موضوع كتاب آخر، لكن غالبيتنا غير مدركين بتأثير تلك الرسائل المستمرة التي تخبرنا بأن نقلل طموحنا ونستعد للفشل أو على الأقل تجعلنا نتوخى الحذر ونلعب دائما في الجانب المضمون. فإذا كنا نريد إدارة ناجحة لأنفسنا، علينا القيام بإدارة أحاديثنا الذاتية. و يحدث هذا عن طريق الاستماع لما يخبرنا به صوتنا الداخلي، ثم تغيير الرسالة.

أخبرني أحد المديرين ذات يوم بمدى كرهه لتقديم العروض. فقد كان عليه كل شهر أن يقف في اجتماع أمام المديرين، وكبار القادة الإداريين ليستعرض أداء الشهر السابق، وقد أخبرني بالآتي:

- لا أحد يهتم بما أقوله
- يقضي كبار المديرين وقت الاجتماع وهم يعبثون في هواتفهم أو أجهزة الأيباد
- أنا مقدم ممل
- أكره تقديم العروض
- لا أرى المغزى من هذا الأمر حيث إن لديهم كل المعلومات
- أشعر بالفزع كل شهر؛ لأنه عليَّ أن أمر بهذا الأمر من جديد.

إن الرسالة التي كان يوصلها لنفسه هي أنه مقدم سيئ، ومستمعوه غير مهتمين بما يقدمه. فإذا كان الأمر فعلا هكذا، فما المغزى من تقديم العروض التقديمة؟ ما مقدار الجهد الذي بذله في الاستعداد لعرضه القادم؟ ما شعوره بينما يقدم العرض؟ ما مدى جودة العرض؟ بطبيعة الحال، إنها نبوءة ذاتية التحقق: ما فعله هو أنه يتحدث إلى نفسه عن تقديم عروض مملة. بعبارة أخرى، لقد أعطى نفسه تعليمات مباشرة للشعور بالسلبية، والأداء بشكل سيئ. فما نفكر فيه يؤدي مباشرة إلى ما نفعله، وما نفعله يؤدي مباشرة للنتيجة النهائية.

إذن، ماذا يمكن أن يفعل لكسر هذا النمط؟ الحل هو أن يُعالج السبب الرئيسي وأن يغير حديثه الذاتي السلبي إلي حديث إيجابي. توصلنا فيما بيننا إلى نسخ إيجابية من كل الشكاوى التي قدمها، وأنتجنا قائمة تشبه هذه:

- كل الأشخاص مهتمون بما أقوله
- يدون كل المديرين الإداريين ملاحظات على كل النقاط التي أقدمها
- أنا مقدم رائع
- أحب أن أقدم العروض التقديمية
- تتاح لي الفرصة لإضافة أفكار مهمة بالإضافة للمعلومات التي لديهم
- أتطلع دائما لاجتماع كل شهر والفرصة التي أخبر فيها مجلس الإدارة بما حققه فريق عملي.

في الواقع، كل من عبارات المجموعتين هي أكاذيب، فحديثه الذاتي يتكون من أكاذيب تتصف بالسلبية: فهو لا يستطيع أن يعرف مدى حقيقة أنه لا أحد يهتم، أو أن كل الأعضاء المستمعين يكتبون قائمة المشتريات الخاصة بهم في أثناء حديثه، أو بحقيقة أنه ممل، وعبارات المجموعة الثانية أيضا أكاذيب، بالتحديد نقطة الادعاء بأنه يحب تقديم العروض التقديمة - فهو بكل تأكيد لا يحبها!

ولكن حتى الآن هو يصدق الأكاذيب السلبية، خمن ماذا حدث؟ لقد أصبحت حقيقة، وأغرقته في دوامة متواصلة من الفزع والأداء السيئ واستنزفت طاقته؛ لذا كل ما عليه فعله هو تصديق المجموعة الثانية من الأكاذيب، المجموعة الإيجابية. فإذا أعطى لنفسه تلك الرسائل قبل حديثه القادم، ستصير تلك الرسائل أيضا حقيقة، وسوف يحدث شيء مثير للاهتمام؛ فلأن عقولنا تكره التوتر، فإذا منحنا أنفسنا واقعا إيجابيًا للتأهب، فسوف نتصرف وفقا لذلك. هذا ليس سحرا أو لغزا غامضا، إنه منطق بديهي؛ فنحن لا نتخذ قرارات منطقية في معظم الأوقات، نحن نصدق الشيء، ثم نبحث عن دليل يثبت أننا على حق.

فعندما عملت مع هذا المدير، بدأ في البحث عن أسباب لدعم العبارات الإيجابية بدلا من العبارات السلبية، وشكلت عقليته الإيجابية الاستعداد لتنويع عروضه التقديمية، ومشاركة المستمعين بشكل أكبر، كما توقع منهم أن يكونوا مهتمين ومشاركين. وكانت النتيجة هي تجربة أفضل كثيرا بالنسبة له ولزملائه في العمل: كان أداؤه أفضل كثيرا لأنه غيِّر حديثه الذاتي.

---

* متوافر لدى مكتبة جرير.

تحليل نمط التعامل الخاص بالمديرين

سلوكنا يقود مباشرة إلى سلوك الآخرين معنا، وبينما لا يعد السلوك هو الشيء الوحيد الذي يؤثر على كيفية ارتباط الآخرين بنا، فإنه الشيء الوحيد الذي لدينا سيطرة عليه.

تحليل نمط التعامل هو نموذج من أجل فهم ماذا يحدث عندما نتعامل أو "نتصرف" مع شخص آخر. إن فهمنا لما يحدث في تلك المحادثات والكيفية التي نتصرف بها والنتائج التي نحصل عليها، يمكننا من التعامل مع الآخرين بصورة مثمرة، وفي حالة فريق العمل، تحدث المعاملات بصفة يومية، وتتحول الأنماط بصورة سريعة إلى ثوابت من خلال تكرارها، ولهذا السبب نشعر دائما بأننا نخوض المحادثة نفسها مرارا وتكرارا مع شخص ما.

عندما نمنح أنفسنا بعض الوقت للتفكير في الكيفية التي نتصرف بها والأنماط التي رسخناها مع زملائنا، فإن ذلك يساعدنا على فهم الطريقة التي يروننا بها، وبمجرد أن نتعرف على نمط ما ونفهم سببه، سنتمكن من الشروع في الاستعاضة عنه بآخر أكثر فائدة.

إليك بعض الأسئلة لتستخدمها عندما تفكر بشأن إذا ما كان تحليل نمط التعامل مفيدا لك أم لا. هل أنا سعيد بالنتائج التي أحصل عليها من تعاملاتي مع الآخرين؟ هل أشعر بالراحة في أثناء تعاملي معهم؟ هل أحصل على ما أريد في معظم الأوقات؟ هل يتصرف معي الآخرون في بعض الأحيان بطريقة قد تصدمني أو تدهشني؟ هل أشعر في نهاية المحادثة بأنه كان عليَّ أن أتعامل معها بشكل مختلف؟

يشير تحليل نمط التعامل إلى أن كل شخص منا يتصرف بطريقة من ثلاث طرق عامة، توصف بأنها "حالات" كما في "الحالات العقلية". وهي **حالة الوالد، وحالة البالغ، وحالة الطفل**.

حالة الوالد - في حالة **الوالد**، نحن نتصرف كما يتصرف الأب والأم تجاه طفلهما، وإن تصرفنا بتلك الطريقة، فسلوكياتنا في الغالب "تُنسخ" لا شعوريّا من والدينا أو ممن يعتنون بنا. في هذه الحالة، نحن نكرر أنماط سلوكياتنا، وحتى صور الكلام التي يستخدمها والدانا في الحديث معنا. تلك الأنماط المكررة مهمة لما يعنيه تحليل نمط التعامل، ويطلق عليها علماء النفس سلوكيات "مكتسبة" أو "مشروطة"؛ حيث تُنسخ السلوكيات من نماذج قد رأيناها من قبل، وننساق وراء أفكار الآخرين لما هو مناسب بدلا من التصرف وفقا لما يقتضيه الموقف.

سلوك **حالة الوالد** يمكن أن يكون انتقاديّا أو داعما.

يشير تحليل نمط التعامل إلى أن سلوكنا يقود مباشرة إلى سلوك الآخرين معنا؛ لذلك إذا كنا في **حالة الوالد**، سواء كنا انتقاديين أو داعمين، فإننا بذلك ندعو الشخص الآخر ليستجيب كطفل؛ لذلك دعونا نستعرض كيفية التصرف بناء على **حالة الطفل** في تحليل نمط التعامل.

حالة الطفل - في **حالة الطفل**، نحن نتصرف كما يتصرف الطفل، وبما أننا جميعا كنا أطفالا، فهذا التصرف يمثل بالتأكيد نسخة ناضجة قليلا من سلوكياتنا عندما كنا أطفالا؛ حيث يتعلم الأطفال بشكل سريع كيفية التعامل في محيط الأسرة أو ساحة اللعب. فعندما كنا أطفالا، كان علينا تعلم كيفية الحصول على ما نريد، وكيفية تجنب الأفعال التي لم نكن نود القيام بها، وكيفية الحصول على موافقة أو البقاء بعيدين عن المشكلات. ماذا كنت تفعل؟ (الاقتراحات يمكن أن تكون العبوس، البكاء، إضحاك الناس، الاجتناب، الخداع، وما إلى ذلك).

سلوك **حالة الطفل** يمكن أن يكون متكيفا (تفعل ما يُملى عليك - أو تظهر بأنك تقوم بذلك) أو حرّا (تلعب

ولا تتحمل مسئولية).

حالة البالغ - في **حالة البالغ** نحن نتصرف كما يتصرف الشخص البالغ. بعبارة أخرى نتصرف كشخص عقلاني هادئ يمكنه التصرف في أي موقف. سلوك **حالة البالغ** يتعامل مع الوضع الحالي واللحظة الحالية. على عكس الحالتين السابقتين اللتين تتعاملان مع الماضي. ولا يصدر أحكاما مُسبقة عن الآخرين، أو يضع افتراضيات، ولا يخضع لسيطرة "الأنا العليا". ما يعني أن الشخص الذي يتصرف وفق **حالة البالغ** لديه القدرة على النظر إلى أي موقف بنظرة موضوعية، ولا يكون مضطرّا إلى اتخاذ موقف الدفاع عن نفسه ضد الشخص الآخر.

إذا تصرفت من منطلق **حالة البالغ**، فأنت تدعو الشخص الآخر أن يتصرف من منطلق حالة **البالغ** أيضا. هذا يعني أنه يمكنك أن تحصل على مناقشة بالغ - لبالغ. فالتعاملات القائمة على **حالة البالغ** تستند إلى الحقائق لا الافتراضات، الحاضر لا الماضي، والوقائع لا المشاعر.

إذا كنت هادئا وعقلانيّا، فستتمكن من سماع الشخص الآخر، والرد على ما يقوله، لا على ما تظن أنه يقوله. وعندما يكون كلاكما "في المكان ذاته" ستتمكنان من حل الموقف بشكل سريع وبكل هدوء وستحققان نتيجة إيجابية، وأصحاب **حالة البالغ** يحترم بعضهم بعضا، ويجدون سهولة في التواصل وبناء الثقة.

ومن المهم بالنسبة لنا كمديرين أن نكون متناسقين، وأن نعطي رسالة ثابتة في جميع تعاملاتنا. لهذا السبب يعد القيام بإدارة أنفسنا جزءا لا يتجزأ من إدارة الآخرين.

أوضحنا في الفصل الأول كيفية سعي العقل وراء السعادة وتجنب الألم، وأشرنا إلى أنه علينا الحرص على ربط السعادة بالسلوك المفيد، والألم بالسلوك غير الإنتاجي، وأعتقد أن تحليل نمط التعامل لديه رسالة مماثلة لنا فيما يتعلق بالمكافأة والتحفيز.

عند إدارة أنفسنا، تماما كما في إدارة الآخرين، علينا أن نتأكد من أننا نكافئ السلوك الصحيح. وأفضل ما يمكن أن يكونه السلوك هو **حالة البالغ**، فإنه من المنطقي جدّا أن نكافئه. وسيتم التحدث عن هذا المبدأ في **الفصلين الثالث والرابع**، عندما يتعلق الأمر بتشجيع ومكافأة السلوك الإنتاجي لفريقك. وإذا أردنا ألا نرى الآخرين يتصرفون بسلوك **حالة الوالد** (سلوك الوالد الانتقادي في أفضل الحالات ينتج عنه أكثر الزملاء والمديرين إزعاجا)، علينا أن نكون واضحين بشأن الحدود والمعايير التي علينا جميعا العمل بها - بمن في ذلك أنفسنا. وإذا أردنا ألا نشجع الاعتمادية (**حالة الطفل**)، علينا التأكد من عدم تعزيزه من خلال نزع المسئولية من الآخرين.

دراسة حالة

وجدت الرئيسة التنفيذية لمؤسسة خيرية يعمل بها تسعة عشر شخصا نفسها تواجه خسارة نحو ثلثي دخل مؤسستها بين ليلة وضحاها بسبب تغير في سياسة الحكومة. بشكل شخصي كانت محطمة؛ فقد عملت بنفسها لعقد من الزمن أو أكثر، لتصل بالمؤسسة إلى حيث ما وصلت إليه الآن، وكانت تؤمن بحماس بالخدمات التي كانت تقدمها المؤسسة للشباب. وكان يحيط بها فريق على درجة عالية من المهارة والالتزام، والذي كان يشعر بالقدر نفسه من الفخر بما يقدمه. والآن هي تشاهد كل ما حققته ينهار من حولها.

كان "الطفل" الموجود داخلها غاضبا من الحكومة، ولم يكن يُدرك ما الذي يفعله؛ كان غير موضوعي، أخرق؛ غبيّا. أما "الوالد" الموجود داخلها فكان يشعر بالأسف على فريقها؛ كانت تريد أن تعتني به، وتحميه مما هو قادم.

لقد منحت نفسها بعض الوقت لتفكر في أفضل طريقة للتعامل مع ذلك الموقف المزعج وغير المرغوب، وفي أثناء ذلك الوقت، كانت تتشاور مع أعضاء مجلس إدارة منظمتها، ثم وضعت خططا بديلة واحتمالات أظهرت لها أن المؤسسة سينفد مخزونها في غضون ستة أشهر، ومن ثم يجب أن تغلق أبوابها في غضون ثلاثة أشهر، بمجرد أن يتم الانتهاء من دفع تعويضات العمالة الزائدة والاحتمالات الأخرى المخطط لها.

وبمجرد أن عملت من خلال تلك السيناريوهات، حضر لذهنها كل الإنجازات التي حققتها هي وفريقها، والفرق الذي أحدثوه. وقررت أنها لن تستسلم، ورغم عدم امتلاكها أية فكرة حقيقية عن كيفية النجاة، أصرت على المحاولة. لكن ظلت المشكلة تتمثل في: ما الذي تخبره لموظفيها، وكيف تخبرهم بذلك؟ ثم قررت أن تعقد اجتماعا لجميع موظفي المؤسسة، وكانت كيفية إدارتها لهذا الاجتماع هي المفتاح لكل ما تلا ذلك.

لقد قررت أن تخبرهم بالأمر بشكل مباشر، وبكل صراحة أخبرتهم بقطع التمويل، وإلى متى سيدوم المال قبل أن ينفد، وتركت لهم الوقت ليتصرفوا بغضب، واستياء، وإحباط، وجزع ،كما فعلت هي في بادئ الأمر. بعد ذلك، منحتهم خيارا: هل يُريدون الانسحاب من المؤسسة الآن بخروج ناجح مخطط له، يعطيهم الوقت والمال اللازمين للعثور على وظائف جديدة، أم يودون البقاء والعمل معها من أجل مستقبل أفضل للمؤسسة؟

بنهاية اجتماعها الأول، كانت هناك مجموعات عمل تكونت للنظر في الخيارات المتاحة، والتي تضمنت ما إذا كان يمكنهم تقليل المنتجات والخدمات الحالية، أو تغييرها، أو إطلاق خدمات جديدة. كانت هناك بدايات نقاشات بشأن إذا ما كان الناس سيدفعون مالا مقابل ما كان مجانا في السابق، وإذا ما كانت المؤسسة ستتمكن من النجاة على المستوى التجاري، وكيف سيتلاءم ذلك مع قيم مؤسستهم. إنها تتذكر حماسا وإبداعا في تلك الغرفة في ذلك اليوم أكثر من أي يوم مضى، رغم استقبال الفريق لتوه أسوأ الأخبار بدون وعود، وبدون حلول فورية. لماذا حدث هذا؟

لقد تركت المديرة التنفيذية نفسها تتعامل مع عواطفها ومع ردود أفعالها الفطرية القائمة على "**حالة الوالد**" و"**حالة الطفل**" بمفردها، أو مع ناصحين موثوقين. ومنحت أيضا فريقها الوقت للتصالح مع مشاعرهم في بيئة مفتوحة وصادقة؛ لكن كل تعاملاتها مع فريقها كانت تتمثل فيما نصفه في تحليل نمط التعامل باسم "**حالة البالغ**".

فسلوك "**البالغ**" هو سلوك هادئ، عقلاني، وثابت. وتتضمن تلك السلوكيات الاستماع للآخرين، والصدق، والتعامل بالحقائق كما هي بدلا من الغضب أو التظاهر بأن كل شيء سيكون على ما يرام - وهذا في الواقع يشبه إلى حد كبير "النموذج" الذي سبق بيانه في حالة الرئيسة التنفيذية.

ولقد أدى انفتاحها مع أفراد فريقها، إلى انفتاحهم معها في المقابل، ومن خلال مواجهتها للموقف كما هو،

تمكنت من أخذ فريقها من حالة الغضب والقلق إلى حالة المنطق واتخاذ الإجراءات، ومنحت له الاختيار بصورة حاسمة. فإذا كنت تريد أن يتصرف الآخرون بأسلوب البالغ، فالنهج الأمثل هو أن تخبرهم بالحقيقة، وأن تستمع لما يقولونه، ثم اعرض عليهم الاختيار بشأن الإجراءات القادمة التي عليهم اتخاذها.

لقد استجاب فريقها بحماس، وإصرار، وكثير من الإبداع، بسبب خلقها لبيئة تمكنه من التصرف بتلك الطريقة. أو بعبارة أخرى، لقد تصرفت كبالغة. هذه هي القيادة الملهمة، وهي غير مستندة إلى غرور أو تضحيات كبرى

أو خطب محفزة، ولكن إلى أساسيات ثابتة. وثمة طريقة أخرى لوصف سلوكها وهي أن نقول إنها مهنية مخضرمة. كان هذا نتيجة ضبط النفس والصدق والرغبة الحقيقية في الوصول لأفضل النتائج من المواقف العصيبة.

لم تكن المديرة التنفيذية تفكر في نفسها، وإنما كانت تفكر في فريقها، ومؤسستها، وعملائها. فعندما تكون صادقا، وواثقا بذاتك، وعلى استعداد تام، سيشعر الآخرون بالارتياح، ويتحسن أداؤهم، وأنت كذلك.

فريقك يشبهك تماما - لذلك، دعنا نتأكد من أن المقارنة هنا للإطراء!

إدارة نفسك: الأفكار الأساسية في الفصل الثاني

- قبل أن نقوم بإدارة الآخرين، علينا أولا بإدارة أنفسنا
- إدارة أنفسنا تعني إدارة عواطفنا
- لا تحاول أن تكون شخصا آخر؛ فأنت لست بحاجة إلى ذلك. لقد حصلت على الدور الذي تقوم به بسبب الإنجازات التي حققتها
- أنت لست بالأهمية التي تعطيها لنفسك! وهذا شيء جيد لأن انشغالك بذاتك لا يفيد
- فريق عملك لا يفكر فيك، إنما يفكر في نفسه. ويكون لديه اهتمام بما تفعله فقط في حالة إذا كان ذلك سيؤثر عليه، والأمر ليس شخصيّا
- اكتب قائمة بالأمور التي يجب عليك أن تتوقف عن القيام بها، والأمور التي عليك القيام بها، والمعيار الوحيد هو أي شيء يساعدك على تحقيق أهدافك
- حديثك الذاتي يحدد محصلتك النهائية، لذلك، اجعله إيجابيّا!

الفصل الثالث

إدارة الآخرين

من أنت، وماذا تريد مني؟

من السهل أن ننسى من أين أتينا، أليس كذلك؟ يصل غالبية المديرين إلى أول منصب إداري لهم بعد ترقية من داخل مؤسساتهم، وهذا يحمل بعض المزايا وبعض العيوب. ومن المميزات الرائعة لذلك هي معرفتنا كيف يفكر فريق العمل، حيث إننا كنا نفكر بالطريقة نفسها من قبل.

ما يريده فريق عملك هو ما تريده أنت، وما يحتاج إليه هو بكل تأكيد الشيء نفسه أيضا. استرجع ما كنت تحتاج إليه من مديرك، وسوف تنجح في ذلك، ولا سيما إذا فكرت في المديرين السابقين الذين كنت معجبا بهم، وهؤلاء الذين لم تكن لهم أي إعجاب. وبهذا المفهوم، ستدرك ما يحتاج إليه فريقك منك، وسيكون لديك بعض النماذج التي قد تحتذي بها أو تتجنبها.

الأشخاص والعمليات – الركيزتان المتلازمتان

كما رأينا سابقا، تعد الإدارة عملا معقدا، ويمكن أن أملأ بقية هذا الكتاب بالإضافة إلى بعض كتب أخرى بكل أنواع المسئوليات والتحديات التي قد يواجهها المدير العادي. فعند مواجهة متطلبات متعارضة، من السهل أن نصل في النهاية إلى أنه لا توجد طريقة ملائمة للتعامل مع كل هذه المتطلبات، لكن أنا أفضل أن نلخص كل هذا التعقيد في بعض المبادئ الرئيسية إيمانا منا بأنه إذا فهمنا هذه المبادئ بالشكل الصحيح، فإن بقية الأمور ستأخذ مجراها الطبيعي.

دعنا ندرج قائمة بقليل من المهارات والسلوكيات التي نحتاج لأن نكون جيدين - أو الأفضل أن نكون ممتازين - فيها حتى نصبح مديرين رائعين، وبعض المواقف التي نحتاج إلى أن نكون قادرين على إدارتها. بدون ترتيب محدد يمكننا التعرف على: التواصل، إدارة الوقت، التنظيم، الصراع، ضبط الذات، الأهداف، المراقبة، التخطيط، التغيير، المشروعات، الأشخاص صعاب المراس، صنع القرارات، التحفيز، الأداء، الحالة المعنوية، التدريب، التفويض، التأييد، العروض التقديمية، كتابة التقارير، التوظيف، التقدير، وما إلى ذلك. إنها قائمة كبيرة، ولكنها لا تمثل سوى القشور فقط.

لكن كل تلك النقاط تتلخص في جانبين للدور الإداري: هما "الركيزتان المتلازمتان" المتمثلتان في الأشخاص والعمليات. فإذا كنا جيدين في تعاملاتنا مع الأشخاص، أي نرتبط بهم بشكل جيد، ونتواصل معهم بوضوح، فقد حققنا نصف المطلوب؛ ولكننا إذا أهملنا أيضا أن نطور وننفذ ونوصل عمليات واضحة وفعالة، فحينها سيذهب كل عملنا الجيد سدى. لذلك يمكننا أن نكون رائعين مع الآخرين، ولكن قد نثير الكثير من المشكلات إذا كنا غير منظمين، ويمكن أن نكون أكثر الأشخاص تنظيما، ولكن إذا كنا غير مترابطين مع الآخرين، لن نكون فعالين.

كل ما سيأتي في هذا الفصل من الضروري أن يُفهم ويُنفذ باعتباره مزيجا من إدارة الآخرين وإدارة العملية. فيمكنك أن تكون مرنا، لكن لا يمكنك تصحيح كل الأمور وأنت تمضي قدما، فالقائد الاستباقي هو الذي على دراية بالأمور، ويتوقع الأشياء، ويتخذ القرارات، والذي من السهل ومن المشجع اتباعه أكثر من ذلك القائد التفاعلي الذي دائما ما يكون بعيدا عن التطورات، والذي يتعامل مع الأمور فقط عند حدوثها.

المهارات الاجتماعية الجيدة تمكنك من إقامة علاقات جيدة، لكن تصميم النظم والعمليات الفعالة وصياغتها تمكنك من الحفاظ على هذه العلاقات.

التواصل بالنسبة للمديرين

هذا موضوع واسع، فعندما كان يُطلب مني مساعدة مؤسسة على حل مشكلة داخل أحد فرق العمل، تكون أول شكوى أسمعها - سواء من الإدارة أو فريق العمل - متعلقة دائما بالتواصل. قد يكون التواصل محدودا جدّا، أو غير مكتمل، أو من طرف واحد فقط، حيث يخبرني فريق العمل بأنه لا أحد يستمع إليه، أو لا أحد يخبره بما يحدث، بينما في المقابل يخبرني المديرون بأنه لا أحد يقترح أية أفكار أو يطرح أسئلة رغم أنهم يمنحونهم الفرصة لذلك. سأكتفي هنا ببعض الملاحظات وأشجعك على أن تنظر إلى دورك في التواصل داخل فريق عملك.

عندما أسأل مجموعة من القادة والمديرين عن سبب تواصلهم مع فريقهم، يميلون إلى وضع أسباب على غرار توضيح أمر من الأمور أو التأكد من إنجاز أمر ما أو إعطاء بعض المعلومات. بكل تأكيد، كل تلك الأسباب مثالية تماما للتواصل مع فريقك، لكن هذه الأسباب جميعا متمثلة فيما أراه طريقة "مني - إليك": أي التواصل في اتجاه واحد، وهذا النوع من التواصل لا يكون تواصلا حقيقيّا. حقّا إن له أوقاته، لكننا إذا اعتمدنا ببساطة على "الإخبار" أو "البيع" فقط فإننا سنفقد الجزء الآخر من دائرة التواصل. وعندما نستخدم فقط (أو في معظم الوقت) طريقة تواصل "مني - إليك" نفقد منظور الشخص الآخر. وبدون ذلك، لا ندري إذا ما كان هذا الشخص متفقا معنا أو تمكن من فهمنا، أو لديه أفكار أفضل من أفكارنا. ونظرا لغياب أية تعليقات فكل ما يمكننا فعله هو أن نفترض، وهذا ليس كافيا أبدا.

بمجرد أن نزيح هذه الأسباب المبدئية جانبا، ستتوسع القائمة متضمنة أسباب التواصل الأخرى مثل الحصول على معلومات جديدة، وإشراك الآخرين، والسؤال عن آرائهم، وبناء علاقات. نحن جميعا نعلم أننا بحاجة إلى القيام بتلك الأمور، لكن في بعض الأوقات لا تكون تلك الأمور من أولويات تفكيرنا، بسبب الضغط الذي يقع علينا لإنهاء الأمر التالي، ولكن سيكون التواصل حقيقيّا فقط عندما يكون من طرفين.

دراسة حالة

قضى رئيس نادي ميلوول لكرة القدم يوم المباراة مع عضو من فريق عمل تم توظيفه لبيع وجبات خفيفة في كشك تقديم الأطعمة. في نهاية المباراة، أظهر له مساعد تقديم الطعام كومة من ثلاثين شطيرة برجر.

سأل المساعد رئيس النادي:" ماذا تظن أنني سأفعل بتلك الشطائر؟".

أجابه الرئيس بأنه لا يعرف.

رد عليه المساعد قائلا:" سوف أخبرك، سألقي بها في سلة المهملات!".

سأل الرئيس: "لماذا؟".

"لأنك بخيل للغاية لدرجة تمنعك أن تشتري لي ثلاجة..."، وتوقف للحظة ليرى رد فعله، ثم سأل:" كم

يبلغ ثمن كل شطيرة؟ سأخبرك بذلك، ثمنها ٥ جنيهات إسترلينية. وحاصل ضرب ٥×٣٠ هو ١٥٠ جنيها إسترلينيّا. وكم عدد الأكشاك في الملعب يا سيدي الرئيس؟ سأخبرك، يوجد ١٠ أكشاك. إذن، حاصل ضرب ١٠×١٥٠= ١٥٠٠جنيه إسترليني في المباراة الواحدة. و ٢٤ مباراة في الموسم، إذن ٣٦ ألف جنيه إسترليني في السنة. كل هذا بسبب أنك لم تفكر في أن تشتري لي ثلاجة ثمنها٥٠ جنيها إسترلينيّا!".

ماذا تعتقد أن الرئيس قد فعل؟ حقّا إنه من المجدي أن تستمع لأفراد فريق عملك - ربما يعرفون حقّا ما يقولونه!

الاستماع هو أهم جزء في عملية التواصل. لقد جعله الكاتب "ستيفن كوفي" إحدى وصاياه السبع للأشخاص الأكثر نجاحا عندما صاغها في عبارة: " اسعَ أولا إلى أن تفهم الآخرين، ثم إلى أن يفهمك الآخرون". وهناك مقولة لإحدى قبائل الهنود الحمر المعروفة باسم شيروكي تحذرنا: "عليك بالاستماع، وإلا سيجعل منك لسانك شخصا أصم". وقد أخبرني مدرس العلوم في المدرسة قائلا: "لديك أذنان، وفم واحد يا بني؛ لذا استخدمهم بنفس النسبة!". إن "قاعدة" أن تسمع ضعف ما تتحدث هي قاعدة جيدة جدّا، لقد اكتشفتها؛ ولأنها جزء أساسي من عملية التعرف على فريق عملك وفهمه، فإنها تمنحك الفرصة لإشراكهم والتعرف على كيفية تفكيرهم وتعلمهم، واستخدام تلك المعرفة لتصمم طريقة تواصل ملائمة لهم.

لكن عندما تقول شيئا ما من الضروري أن تقوله بكل وضوح. فرغم كل فوائد أن تكون ديموقراطيّا ومتاحا للجميع، ما زال الأشخاص بحاجة إلى أن يُقادوا، فمعرفة أن هناك شخصا مسئولا يفكر ويتواصل بكل وضوح، يمنحهم
الثقة.

الحدود الجيدة تصنع جيرانا جيدين: صعوبة وأهمية وضع الحدود

أكثر ما نهدف إليه لكي ندير الآخرين بفاعلية هو خلق علاقات عمل جيدة والحفاظ عليها. اسأل تقريبا أي شخص عما ينتظره أو يأمله من أية علاقة جيدة وسيخبرك بالحاجة إلى الثقة والصراحة والصدق والتواصل الجيد، وسيكون بالتأكيد محقّا فيما يقوله: تلك الصفات مهمة جدّا في أية علاقة جيدة، وعلاقات العمل الفعالة تعتمد أيضا على وضع حدود وتوقعات واضحة، ومن ثم يكون كل شخص واضحا فيما هو متوقع منه وما يشكل السلوك المقبول أو المرغوب.

ورغم أنه قد لا يكون لائقا من نواح عديدة أن أقول ذلك، ولكن توجد أوجه شبه كثيرة بين تربية الأطفال وإدارة البالغين، ومن المقبول على نطاق واسع أن الأطفال يستفيدون كثيرا من معرفة حدودهم والأكثر اتزانا منهم يعرفون أين هي تلك الحدود: فعندما تعلم هذه الحدود، حينها يمكنك أن تختبرها.

في فيلم *The Last Emperor* إنتاج عام ١٩٨٧، يوجد مشهد كان الإمبراطور الصغير يرش فيه الماء على أحد الخدم الذي كان حاضرا معه عندما كان يستحم. ونظرا لعدم وجود أية عواقب لأفعاله قام بفعل ذلك مرة أخرى مع خادم آخر، قبل أن يبلل أكبر عدد ممكن من الخدم بالماء. ولأنه كان مدللا دائما، ولم يتعرض لأي تحدٍّ مطلقا، كبر ليصبح أضعف حاكم على الإطلاق شهدته بلاده وكان السبب في نهاية إمبراطوريته.

إن أفضل وقت لإقامة تلك الحدود هو بمجرد أن تستطيع ذلك؛ ولقد كتب الشاعر الأمريكي "روبرت فروست" في قصيدته Mending wall عن فوائد يوم قضاه في السير بمحاذاة الحدود الفاصلة بين مزرعته ومزرعة جاره في أثناء عملهما معا في إصلاح السور الفاصل بينهما. فلأنهما وضعا الحدود، علما أين يتوقفان، ومكنهما ذلك من العمل معا في وئام: وقد كتب: "الحدود الجيدة تصنع جيرانا جيدين".

دراسة حالة

قدم مدرس نفسه لطلاب فصله الجديد في بداية العام الدراسي. ولاحظ طالبا يرتدي قميصا عليه شعار نادي توتنهام لكرة القدم، فأخبر الطالب بأنه من مشجعي نادي ويستهام، وقضى بعض الدقائق يتحدث إلى هذا الطالب وبضعة طلاب آخرين عن كرة القدم. وعندما دق الجرس ليعلن بدء الحصة الدراسية طلب منهم أن يفتحوا كتبهم على صفحة أربع وخمسين، لكن لم يفعل أحد ما طلبه.

لقد تصرف المدرس كأنه واحد من الطلاب، وعندما فعل ذلك وجد صعوبة في أن يتقبلوه كمدرس لهم. لقد فشل في إقامة حدود قبل أن يبدأ علاقة العمل، ومن ثم واجه معاناة رهيبة ليغير طريقة التعامل التي أسهم في وجودها.

يسألني الأشخاص دائما إذا ما كان بإمكانهم إدارة بعض الأشخاص مع الاستمرار في صداقتهم، فهم يشعرون بالقلق بشأن الضرر الناتج عن أن يتعاملوا معهم كنظراء في وقت ثم "يعنفونهم" بصفتهم مديرين في وقت آخر، ويتساءلون أيضا إذا ما كان هؤلاء الزملاء سيتعاملون معهم بجدية كمديرين، أم سيشعرون بالاستياء من ذلك، أم سيعتقدون أنهم قد تولوا منصبا أكبر مما يستحقونه.

لا توجد إجابة محددة لهذا السؤال، كما لا توجد قاعدة ثابتة يمكنها أن تغطي جميع الاحتمالات؛ لأن كل المواقف والأفراد المعنيين بالأمر مختلفون. قد يشعر بعض المديرين بعدم الراحة في الاجتماع مع فريق

عملهم خارج نطاق العمل، بينما بعضهم الآخر يسعدون جدّابهذا الأمر. ومثل كثير من الأمور، يندرج هذا الأمر تحت تفضيلات الأشخاص.

أخبرني أحد المديرين بأن رئيسته كانت تحاول أن تضغط عليه ليشارك زملاءه ويذهب معهم إلى أحد المقاهي بعد العمل، وكانت تخبره بأنه يعزل نفسه عن الفريق بذهابه إلى البيت. وأعتقد أن رئيسته على خطأ، فربما يكون هذا أسلوبها لكن إذا لم يكن هذا أسلوبه، فلا يجب أن يُجبر على تنفيذه. فما دام يتصرف بمهنية في العمل، ويستمع لأفراد فريق عمله ويدعمهم ويمنحهم إرشادات واضحة، إذن لماذا عليه أن يشاركهم نزهاتهم خارج العمل؟ لعلمك، لقد أخبرني أيضا بأنه يضع سماعات الأذن في العمل عندما يحتاج إلى إنجاز شيء ما، وشعرت بأن ذلك غير ملائم كأسلوب عمل!

إن مفتاح التعامل مع هذا السؤال المتعلق بالصداقة في مقابل الإدارة، أو الرسمية في مقابل رفع الكلفة هو إدراك أن الأشخاص الذين يعملون معا يكونون أكثر فاعلية عندما يكونون واضحين بشأن دور كل منهم. فإذا تمكنت من فهم الدور الذي عليك القيام به، متضمنا التوقعات المطلوبة والقيود المفروضة، وفهم أدوار الآخرين، ستتمكنون من العمل معا. وإذا كان هناك عدم وضوح، لن تتمكنوا من القيام بذلك.

كونك مديرا أو عضو فريق لا يجعل منك أكثر أو أقل أهمية من أي شخص آخر، فإنه يعني فقط أن لدينا أدوار مختلفة، ويعتمد نجاح الفريق على أداء كل منا لدوره بأفضل ما يمكنه.

وأي مدير قد ترقى حديثا سيمر بمرحلة تأقلم ، وكذلك زملاؤه السابقون. فيجب أن يعتاد كل منهم العلاقة الجديدة؛ لكن الشيء الوحيد الذي تغير، أو الذي يجب أن يتغير، هو دور كل منهم. إنهم لا يزالون الأشخاص أنفسهم وإذا كانت علاقتهم جيدة قبل ذلك، فإنه لا يوجد سبب لعدم استمرار علاقتهم على هذا النحو في المستقبل. ومن أجل المحافظة على استمرار تلك العلاقة بهذه الطريقة، عليهم أن يتقبلوا علاقة العمل الجديدة، ويضمنوا أنها ستكون ملائمة للجميع، وإليك بعض الاقتراحات إذا كنت في هذا الموقف (ستنجح أيضا هذه الاقتراحات، إذا كنت مديرا ذا خبرة تسلمت إدارة فريق جديد، أو تغير فريقك الحالي).

- إذا كانت علاقتك قائمة على النميمة والسلبية، فلم يكن من المفترض أن تحصل على الترقية من الأساس! لكن إذا كنت تمارس مثل هذه الأمور، فعليك أن تقاوم إغراءات المشاركة في ذلك. ومن الممكن أن يتسبب ذلك في مضايقة الآخرين في البداية، لكنهم سيعتادون الأمر بعد فترة.
- إذا كانت علاقتك السابقة ودودة وكنت تتواصل اجتماعيّا مع زملائك خارج العمل، استمر كما كنت في السابق. ولا تشعر بالقلق بشأن ما يفكر فيه الآخرون تجاهك، ولا تحاول أن تكون شخصا آخر غير ما أنت
عليه - لن ينجح الأمر، بل إذا كان لدى الطرف الآخر أي تشكك فإنه سيزيد من خلال إثبات أن هناك شيئا حقيقيّا يدعو للشعور بالقلق.
- لا تحاول أن "ترضي" الآخرين كثيرا، فقط قم بعملك بشكل جيد، وتوقع منهم أن يفعلوا المثل.
- أشرك فريقك في مناقشة بعض تحديات ومسئوليات منصبك. مرة ثانية، ليس من مُنطلق الشكوى أو الحاجة، وإنما بشكل إيجابي. وإن فهموا سبب فعلك للأشياء بطريقة مختلفة، أو طلبك لأشياء مختلفة منهم، سيتقبلون الأمر، وسينجح معك.
- تذكر أنهم يتأقلمون أيضا؛ لذلك لا تحاول أن تكون سريعا في شعورك بالاستياء، إذا عارضوا أو ناقشوا شيئا ما. عوضا عن ذلك تعامل مع الأمر بمهنية وناقش الجانب الشخصي إذا شعرت بأنه يعوق إسهاماتهم للفريق وللمهام.

- شارك أفكارك معهم، واطلب آراءهم، ثم خذ القرارات التي تراها صائبة وأعلن عنها في ثقة.
- قدر الأداء الجيد ولو بشكر بسيط، واطرح أية مسألة تريد مناقشتها بنفس الطريقة الواضحة المباشرة. إنك بذلك تقوم بعملك، ولن يشكرك أي شخص (بالأخص فريقك) على عدم فعلك إياه.

التغذية الراجعة والانتقادات: تحديد المعايير وتعزيزها

هل سبق أن لاحظت أن الأشخاص الذين يخبرونك بأن ترحب بالانتقادات وتنظر إليها على أنها تغذية راجعة، هم أنفسهم الذين يتجنبونها؟ لا يوجد أحد يرحب بالانتقاد، رغم أن بعض الأشخاص يعتادونه ويتوقعونه. ولكن هذا غير صحيح، فالانتقاد تجربة غير سارة على الإطلاق. لكن، ما يمكن أن ينسى بسهولة هو أنه في الغالب من الصعب توجيه الانتقاد كما هو من الصعب تلقيه.

يقول المديرون دائما إنهم يشعرون بالقلق تجاه توجيه الانتقاد أو "التغذية الراجعة غير السارة" كما أطلق عليها أحد المفوضين بغرض التلطيف . لكن هذه التغذية الراجعة هي جزء مهم في الدور الإداري؛ لأننا لا يمكننا أن نسمح باستمرار الأداء السيئ بدون رادع، لذلك فهي مهارة نحتاج إلى أن نتقنها.

نقطة البداية يجب أن تكون: لماذا نفعلها؟ ما الغرض من تقديم هذه التغذية الراجعة غير المحببة؟ ولا بد أن يكون الرد: لكي تساعد الفرد على إدراك وجود مشكلة، وليتغلب عليها. بالنسبة للفرد هذه مشكلة شخصية، أما بالنسبة للمدير فهي جزء من عملية تحسين مستمرة لكل أفراد الفريق ولتحسين أداء المجموعة ككل.

ويوجد الكثير من النصائح حول هذا الموضوع، والكثير منها مفيد جدّا. فعادة ما يتم إخبارنا: انتقد السلوك لا الشخص؛ تعامل مع التفصيلات بدلا من التعميمات؛ قدم أدلة من خلال الأمثلة بدلا من الشائعات؛ كن صريحا في انتقادك بدلا من الاختباء وراء آراء الآخرين. وكل تلك النصائح جيدة للغاية، واتباعك لتلك الضوابط سيحسن نتائجك بشكل أفضل من عدم اتباعك لها. لكن هل هذا كافٍ، أم هل ستظل هذه التجربة سلبية بالنسبة لك ولزملاء عملك؟

الانتقاد هو شيء "يُفعل من أجل" فرد، بينما التغذية الراجعة يجب أن تكون مختلفة. فالتغذية الراجعة في صورتها الأكثر إفادة ينبغي أن تكون شيئا يشعر به المتلقي وكأنه "يُفعل بمشاركته".

وأقرب مثال على ذلك يمكن أن يكون دور المدرب في الرياضة، حيث إن العلاقة تكون بين اللاعب الذي يعمل على تحسين أدائه، والمدرب الذي يقدم إسهامات عملية متخصصة ليساعده على تحقيق أهدافه. وتلك الأهداف يتم الاتفاق عليها فيما بينهما، باعتبارها خطوات يجب أن تتخذ لتتحقق تلك الأهداف، ويكون كل شيء في إطار عملية من التنفيذ والمراجعة والتطوير المخطط. وفي الواقع، التدريب عبارة عن حلقة تغذية راجعة مستمرة.

إليك مجموعة من المبادئ المقترحة لكي تتمكن من التعامل مع ما أحب أن أطلق عليه تغذية راجعة بدلا من انتقادات، أو بالأحرى يمكننا أن نطلق عليه تحسين المستوى الشخصي والمهني والمؤسسي:

إنها نشاط مشترك. التغذية الراجعة الخاصة بالأداء يجب ألا تكون أداة توصل بها حكمك لشخص آخر. لقد كان (ولا يزال) أسلوب الشطيرة في التغذية الراجعة أسلوبا شائعا لتوصيل الأخبار السيئة: الفكرة هي أن نضع الانتقادات بين تعليقات إيجابية مثل "الشطيرة" بنمط "جيد - سيئ - جيد". والهدف من ذلك تخفيف الصدمة وتحقيق تغذية راجعة متوازنة، ومن ثم نحافظ على مشاعر الضحية.

توجد سلبيتان لولاهما لكان هذا النهج منطقيّا: الأولى هي أنه يمكنك تمويه أو إخفاء النقطة السلبية بشكل ناجح لدرجة أنها لا تترك أثرا لدى المتلقي الذي يمكن أن يركز على الأشياء الجيدة فقط. فإذا استخدمت أسلوب الشطيرة لتجعل الحديث أكثر لطفا، ستجد حينها أن النقطة التي تريد التركيز عليها "غير واضحة" ولن يتم التعامل مع المشكلة بالشكل الملائم. وهذا لن يؤدي إلا إلى تأجيل أمر لا مفر منه وجعل الأمر أكثر سوءا عندما يتم التحدث بشأنه فيما بعد. والسلبية الثانية هي أنه من المحتمل أن يكون

زملاؤك من النوع الذي لديه حساسية بالغة تجاه الانتقادات، ويأخذون الأمر بشكل شخصي، وهذا النوع من الأشخاص من المحتمل أنه لا يركز على النقاط الجيدة، ويركز فقط على الأمور السلبية التي قد تجعلهم يفكرون أنهم فاشلون أو أنك غير راضٍ عنهم وعن أدائهم. ومن ثم سيجادلون معك حسب شخصياتهم للدفاع عن أنفسهم أو سيشعرون بالاستياء في داخلهم.

والبديل عن أسلوب الشطيرة التقليدي في التغذية الراجعة هو أن تبدأ برأيهم قبل رأيك. اسألهم عن شعورهم بكيفية سير الأمور (قم بطرح أسئلة متتابعة في حالة عدم تصريحهم بالأمر). ربما يقولون إنهم رائعون وكل شيء يسير على ما يرام، أو ربما يقولون إن لديهم بعض المشكلات. في كلتا الحالتين لقد جعلتهم يقولون ما لديهم، ويمكنك حينها أن تقول ما لديك، كن على يقين بأنك منحتهم الفرصة لتقديم ما لديهم، وأن يكونوا جزءا من العملية.

سواء كنت توافقهم أم لا، لا يشكل الأمر أي فرق حيث إن لك الحرية في إثارة النقاط التي ترغب فيها، وبما أنك قد استمعت إليهم، هم الآن في وضع الاستماع لك. والأفضل من ذلك هو أنهم لن يكونوا في حاجة لمقاطعة حديثك حيث إنهم أوضحوا وجهة نظرهم. إن هذه محادثة وليست محاضرة، فبعض السلوكيات القوية تكون غير متوقعة وهذا مثال على ذلك لأنك سوف تجد أنه من الأسهل كثيرا أن تتحكم في المحادثة حيث إنك منحتهم دورا كاملا فيها.

اتفق على المعايير واعمل على تحقيقها. شرح أحد أفراد فريق عمل مونتي بايثون أنه قد عُوقب من قبل أحد زعماء الجريمة بسبب "مخالفة القانون غير المُدون". وعندما سئل عما هو القانون غير المُدون قال:" لا أعلم. إنه لم يُدون بعد. أليس كذلك؟".

لا يمكننا أن نطلب من أحد أن يفي بالمعايير التي لم نتوصل إليها بعد؛ حيث يمكننا أن نحقق أفضل النتائج عندما نتفق فيما بيننا ليس فقط على ماهية المعايير، بل ما ننتظره من بعضنا أيضا في سبيل تحقيق تلك المعايير. اتفق أو على الأقل وضح ماهية السلوكيات والنتائج والمصادر التي تعمل من أجل توصيلها، وعليك أيضا أن توضح الأدوار والمسئوليات بالإضافة إلى الهياكل والعمليات التي سيصل من خلالها ذلك. لا يمكنك أن تشتكي بشأن أمر ما إذا لم تكن لديك فكرة واضحة عن كيف يكون النجاح.

حدد خطوت القياس طوال الطريق. قبل أن تحدد أن شخصا ما مؤهل ولديه المعرفة الكافية ليؤدي الدور بنجاح، فمسئوليتك كمدير أن تراقبه وتدعمه حتى يصل إلى هذا المستوى من الكفاءة. فليس من العدل أن تجعل شخصا مسئولا قبل أن تعرف مدى كفاءته. وقد يؤدي ذلك إلى نتائج عكسية، وسينتهي بك الأمر بقضاء الوقت في تصحيح الأخطاء والأضرار التي اقترفها، بدلا من قضاء الوقت في العمل معه لتقوموا بالأمر بالشكل الصحيح من المرة الأولى.

وهناك طريقة مباشرة لدعم الفرد من أجل بناء الكفاءة والثقة، وهي تدريبه من خلال عملية عن طريق تقسيمها إلى خطوات وبمجرد "الانتهاء" من تلك الخطوات، ستسعد أنت وهو بالنتائج. وإذا ساورك القلق من عدم امتلاكك الوقت للقيام بذلك، فيمكنك إسناد دور التدريب والتوجيه لأحد الزملاء. وسيمنحك ذلك أيضا ميزة إضافية من حيث تقدير هذا المفوض بالتدريب من أجل إسهاماته من خلال تزويده بتحدٍّ جديد ومثير.

ادمج المراجعة والتعديل كجزء من العملية. إن الأخطاء المتكررة في إدارة أداء الأشخاص يكون سببها المدير الذي يبدأ العملية ثم ينسى أمرها، إلى أن تظهر مشكلة جديدة في الأداء. إذا كنت حقّا تحاول مساعدة شخص ما ليسهم بفاعلية في الفريق، فلا يمكنك أن تفعل ذلك على مراحل متفرقة، وإنما من

خلال جلسات تغذية راجعة كلما يكون لديك وقت لذلك. هنا يكمن عملك، ولنعد صياغة العبارة الشهيرة: "إذا بدأت، فسوف تنتهي!".

أنا أوصي بشدة بجلسات متابعة ومراجعة قصيرة ومنتظمة مع فريق العمل، بصرف النظر عما إذا كانت هناك مشكلات محددة في الأداء تحتاج لمعالجة أم لا. بذلك ستكون هناك فرص سانحة لمراجعة ما تعملون عليه، للتعرف على إذا ما كان العمل يسير على نحو جيد أم لا، ولكي تناقشوا أية تغيرات يجب إجراؤها.

من السهل القول إنه بسبب قضائنا الكثير من الوقت في المكان نفسه الذي يعمل فيه فريق العمل (شريطة أن تفعل ذلك في عصر العمل عن بعد)، فإننا نتواصل معهم. هناك فرق هائل بين العمل إلى جنب شخص، والعمل معه.

انظر للخلف فقط لكي تتطلع إلى الأمام. تتشكل أنماط السلوك بسرعة فائقة، وهي لا تستغرق وقتا طويلا لكي تتحول إلى عادات سيئة، وهذا ينطبق علينا جميعا. وخلال العمل على حل مشكلة ما مع أحد أعضاء الفريق، سيتطلب منك جهدا لتجنب الوقوع في سلوكيات متكررة. وبمجرد أن يتم التعامل مع المشكلة، يمكنك أن تتخطى الأمر، وتسمح للشخص الآخر بأن يتخطى الأمر أيضا. ويكون النظر للخلف مفيدا فقط حيث إنه يساعدنا على فهم من أين نبدأ، وتحديد الحقائق ومناقشة ردود الأفعال وتحليل طبيعة المشكلة والأسباب المحتملة لها واستخلاص النتائج، ثم تخطي الأمر.

إن السبب الوحيد من تقديم التغذية الراجعة والحصول عليها، هو من أجل أن نقرر ماهية الأفعال التي علينا أن نقوم بها لإيجاد الحل المناسب، وتنفيذها معا. قم بالنظر إلى الخلف لتتعلم، ثم استخدم ما تعلمته ليساعد كليكما على المضي قدما.

ويمكن تطبيق كل مبدأ من تلك المبادئ الخمسة في المناقشات مع فريق العمل الفعال وغير الفعال، ولا يجب أن تقتصر التغذية الراجعة على الأداء السلبي فقط. حيث يزداد تحفيز الأشخاص عندما يتعلق الأمر بشيء إيجابي أكثر من الابتعاد عن شيء سلبي. انظر للخلف فقط لجمع أدلة يستند إليها الالتزام بالتقدم للأمام. وتعلم مع فريق عملك من الأخطاء والنجاحات، لكي يعرف كل منكم ما الملائم لكم في المستقبل.

إن إدارة الآخرين هي وظيفتك. فلا تعتذر عنها، ولكن لا تفكر أنها ستجعل منك شخصا مختلفا أيضا. فدور المدير هو ضمن أحد أدوار كثيرة في أية مؤسسة: قم بأداء دورك على أفضل ما يكون، وستمكن الآخرين من القيام بأدوارهم أيضا. فأكثر المشاعر المحفزة على الإطلاق هي أن تغادر العمل وأنت تشعر بأنك أحدثت فارقا. وأفضل طريقة للشعور بتلك المشاعر بالنسبة إليك كمدير هي مساعدة الآخرين ليشعروا بأنهم أحدثوا فارقا أيضا. هناك بالتأكيد طرق أسوأ كثيرا لكسب العيش!

إدارة الآخرين: الأفكار الأساسية في الفصل الثالث

- إدارة الآخرين تعني إدارة الأشخاص والعملية؛ عليك القيام بكليهما بشكل جيد
- التواصل يكون حقيقيّا عندما يكون بين طرفين
- استمع إلى الآخرين، وإلا سيجعل منك حديثك شخصا أصم
- الحدود الجيدة تصنع جيرانا جيدين، والأدوار والحدود الواضحة تصنع الفارق في كيفية عمل الآخرين معا. لذلك يجب أن يُتفق عليها وتُعزز باستمرار لخلق مزيد من الحرية

- التغذية الراجعة أمر رائع، لذا افعلها بشكل جيد، واستخدمها بحكمة
- انظر للخلف فقط لكي تمضي قدما.

الفصل الرابع

إدارة فرق العمل

" إنها غابة بالخارج!"

إن سلوكيات الأشخاص داخل الفرق مدهشة للغاية. حسنا، هذه كلمة واحدة يمكن أن تصف الأمر. هناك الكثير من الدراسات عن كيفية اختلاف سلوكيات الأفراد كجزء من المجموعة عنها عندما يكونون بمفردهم. وتُظهر تلك الدراسات غالبا أن الأفراد يقومون بأفعال عندما يكونون جزءا من مجموعة لا يقومون بها عندما يكونون بمفردهم. تتضمن تلك الأفعال التصرف بقسوة تجاه الآخرين على أحد النقيضين، أو التضحية بمصلحتهم الخاصة من أجل المجموعة على النقيض الآخر.

المجموعات تمثل أيضا الوسيلة التي يُعرف بها الأشخاص أنفسهم عن طريق أدوارهم أو أقدميتهم أو معرفتهم المتخصصة، كما أن قدرة الإنسان على المشاركة مع الآخرين في مجموعات ليشكلوا ما نصفه الآن بالفرق هي مهارة مهمة لبقائنا كجنس بشري، وأتاحت لنا الهيمنة على بيئتنا بطريقة لم تتمكن أية فصيلة أخرى من القيام بها. إذن لماذا يتم دائما إثبات أنه من الصعب جعل الأفراد يعملون معا بفاعلية داخل العمل؟

لمعرفة الإجابة عن هذا السؤال علينا أن ننظر إلى أقرب الحيوانات إلينا وهو الشمبانزي. فقد لوحظ أن حيوان الشمبانزي ينشئ مجموعات معقدة بأدوار محددة وهياكل قيادية، وما أثار قلقنا، أننا شاهدناهم لا يدافعون عن أنفسهم ضد خطر المجموعات المنافسة الأخرى فقط، وإنما كانوا يتآمرون وينفذون جريمة قتل لقائدهم نفسه!

الإنسان وحيوان الشمبانزي تدفعهم حاجة ملحة واحدة: لا ليست تلك التي في ذهنك؛ الحاجة الأشد إلحاحا هي الحاجة إلى الأمن والسلامة. فمن دون الشعور بالطمأنينة سينصب تركيزنا على الحفاظ على النفس بدلا من أن نصبه على التعاون والإنجازات. فجميع سلوكياتنا أو معظمها تكون موجهة نحو حمايتنا من الخطر. وفي مجال العمل ما زالت تحركنا الدوافع نفسها، حيث يكمن مفتاح نجاح الفريق في غرس شعور الأمان والانتماء. فمعرفتنا بأن الآخرين لا يشكلون تهديدا لنا وأنهم "عائلتنا" الخاصة التي تساندنا، هي أول خطوة أساسية نحو سير عمل الفريق بنجاح.

ومن دون الشعور بالأمن، لا يمكننا أن نكون مغامرين، حيث إنها مخاطرة كبيرة أن نتخذ خطوة للأمام إذا لم يكن لدينا مكان آمن نعود إليه. فأكبر عائق قد يواجه تحقيق الإنجازات هو الخوف، والخوف الأكبر يكون من الإخفاق. تزيل الفرق الناجحة الشعور بالخوف من الإخفاق من تفكيرهم، وبدلا من ذلك يصبون تفكيرهم على التقدم من خلال التعاون والدعم. ودورنا كقادة للفرق هو تحديد الخطر وإبعاده من خلال التصدي له، وأن نستبدل به ثقافة مشتركة للتعلم و الإنجاز في بيئة آمنة.

الأمن والمخاطرة

ولكن جوهر العمل والمنافسة يتمثلان في أن الحياة ليست دائما محفوفة بالأمن والسلامة، أليس هذا صحيحا؟ فأفضل المؤسسات تنجح بكل تأكيد رغم النكسات والتحديات، أليس كذلك؟ بلى، إنها تنجح؛ لذا فإن الجانب الآخر من العملة هو أنه بالإضافة إلى احتياجنا للأمان، نحن بحاجة إلى التحديات لجعل الحياة ممتعة. فالإنسان وجميع المخلوقات والنبات وأي شيء يتمتع بالحياة نجده ينمو أقوى وأكثر صحة كلما تكيف مع تحديات البقاء الجديدة التي يلقي بها العالم عليه، والعمل هو الأمر ذاته.

أتذكر المؤسسة التي فقدت ثلثي تمويلها؟ لماذا لم تبق فقط بل ازدهرت وصارت مؤسسة أكثر نجاحا وإيجابية عما كانت عليه عندما كانت تُمول بشكل آمن من الحكومة؟ أنا أقترح أن السبب يرجع إلى:

- التحدي الماثل في كسب أموالها الخاصة من خلال بيع خدماتها بدلا من تقديم تلك الخدمات مجانا عن طريق التمويلات الكبيرة يعني أنها تواجه ضغطا "تطوريّا" هائلا يهدد وجودها ذاته.
- لم تحاول رئيسة المؤسسة أن تخفي طبيعة التهديد الخطير عن المجموعة، لكن بدلا من ذلك أعطتهم جميع المعلومات التي يحتاجون إليها لكي يتخذوا قرارا مستنيرا، ما يدعم الثقة التي كانت موجودة بالفعل بين الفريق وقائدته.
- هذا المزيج من التهديد الخطير ووحدة الهدف في التعامل معه جعل المؤسسة أكثر إبداعا وأكثر قدرة وأكثر تحفيزا عما كانت عليه عندما كانت تعمل في منطقة راحتها.

لقد تحدثت إلى فريق العمل منذ أن تصدوا لهذا التحدي بنجاح، وجميعهم قالوا إنهم لن يعودوا إلى حالتهم السابقة، على الرغم من أنهم كانوا سعداء بتلك الحالة الماضية. لقد شعر جميعهم بالفخر بشأن الإنجاز الذي حققوه، واستمتعوا بعملية مواجهة التحدي، وما زالوا مستمرين إلى هذا اليوم في الابتكار والتقدم.

ومن ثم فإن الحاجة إلى الأمن لا يجب أن تكون متسمة بالرغبة في تجنب الصعوبات. بطبيعة الحال يتجنب الأشخاص والفرق الصعوبات كلما أمكنهم ذلك، لكن إذا تمت إدارتهم بشكل جيد وتعثروا في بعض التحديات، ستكون لديهم القدرة على تحقيق نتائج لا يمكن تخيلها. وسيخوضون المخاطر إذا كانت تلك المخاطر محسوبة مع إمكانية تحقيق النتيجة المرجوة، كما أنهم سيلعبون دورا في مبادرات التغيير في حالة مشاركتهم وشعورهم بالانتماء والسيطرة. إن أكثر الغرائز قوة هي غريزة حماية ما لدينا، ولكي ندفع أنفسنا بما يكفي لتجاوز تلك الغريزة، يجب أن تكون الحالة المستقبلية المنشودة أكثر واقعية وأكثر جاذبية من الواقع الحالي.

الأمن والنمو والأداء

بالنسبة إلينا كقادة، نحن مسئولون عن مدى كفاءة أداء الفريق، فنحن نخلق البيئة التي يعملون فيها؛ حيث نقيم الحدود ونضع المعايير ونطبقها بإنصاف وانسجام، ونخلق ونعزز البيئة التي يعمل فيها الفريق. والبيئة التي يعرف فيها كل شخص دوره ويفهم القواعد ويدرك أن هناك عواقب على أفعاله، هي بيئة آمنة.

لكننا نعلم أن ليست أماكن العمل كلها تبدو مكانا آمنا لكثير من العاملين فيها، ونعلم أيضا أن ثقافة الكثير من المؤسسات لا تفعل شيئا من أجل تعزيز الشعور بالأمان. وفي الواقع، يوجد الكثير من قادة المؤسسات الذين يرون القيادة بشكل مختلف ويعززون بفاعلية ثقافة "حادة". إنهم يهدفون إلى "جعل الأشخاص في حالة حذر دائم" من خلال وضع أهداف دائمة التغير، وخلق منافسة داخلية بين الأفراد، واختبارهم لمعرفة كيفية تصرفهم. هذا النوع من القادة يربط الشعور بالأمان بالرتابة وعدم الابتكار، كما أنه يفزع عندما يسمع أن بإمكانه تحسين النتائج من خلال مساعدة الآخرين على الشعور بالأمان.

لكن هذا النهج يسيء فهم العلاقة بين الشعور بالأمان والأداء. أنا أتفهم القلق من أن الأشخاص الذين يشعرون بالراحة تجاه وضعهم الحالي قد تؤدي راحتهم تلك إلى تدني أدائهم، وفريق العمل الموجود هذا سيصبح متخاذلا وغير طموح. نحن بالتأكيد لا نريد أن نخلق هذه البيئة لفريقنا، بل كل ما نريده هو ثقافة فريق يشعر فيها الأفراد بالثقة - هناك فرق شاسع.

فالأشخاص الواثقون يمكنهم التحدث علانية إذا ما رأوا أن أمرا ما يسير بشكل غير صحيح، كما يمكنهم أن يشاركوا بالأفكار إن رأوا أي سبيل لتحسين شيء ما، والأهم أنهم لا يخافون من ارتكاب الأخطاء. فإذا تمكنت من خلق ثقافة تُرى فيها الأخطاء على أنها مصدر رائع للمعلومات والتغذية الراجعة، حينها سيعترف الآخرون بارتكابها وسيتم مناقشتها والعمل كفريق على إيجاد طرق أفضل لتصحيح الأمور. أما - من ناحية أخرى - إذا رأيت الأخطاء على أنها أمر محرج، وبدأت تبحث عن الشخص أو الشيء الذي ستلقي عليه اللوم، فستكون تلك هي البيئة التي خلقتها لفريقك.

وهذه الثقافة لا تسمح بالتأكيد لظهور الأداء المتواضع، فستجد أن الفرق التي لديها ثقة كافية للاعتراف بأخطائها وتصحيحها يكون أفرادها أكثر انتقادا لأنفسهم وصدقا وفاعلية من أفراد تلك الفرق التي تخفي أخطاءها. وتلك الفرق لا تختبئ وراء حجج واهية ولا تدافع عن نفسها ولا تقضي الوقت في الخضوع لسيطرة غرورها أو غرور مديرها. بدلا من ذلك، تخلص هذه الفرق إلى التعامل مع الحقائق لا الآراء واختبار الفرضيات مقارنة بالحقائق والخروج بقرارات جيدة وتصميم عمليات فعالة من أجل تنفيذها.

هناك العديد من الأسباب الداعية إلى خلق ثقافة فريق منفتحة، فمن دون أخطاء لن يتمكن الأشخاص من تحدي أنفسهم والنمو عن طريق ذلك. ومن دون إخفاقات لن يتمكن الفريق من معالجتها والمضي قدما. ومن دون تقييم صادق للأداء مبني على حقائق، لن يتمكن الفريق من فهم الطرق الفعالة والطرق غير الفعالة. إن إشراك الفريق بالكامل في هذا السلوك، سوف يجعله مترسخا في ثقافة الفريق وسيجعل لكل شخص مصلحة في كيفية أدائه.

وتذكر أن الثقافة ليست ما نقوله، إنما ما نفعله. فبكل بساطة، الثقافة هي "الطريقة التي نفعل بها الأشياء".

لقد تبين من استبيان العملاء الذي أجرته إدارة التوظيف في ذلك الوقت في عام ١٩٨٨، أن أحد أهم الأسباب الرئيسية للإخفاق في المشاركة في خطط دعم العمل الذاتي والأعمال التجارية الناشئة كان مفاجأة؛ حيث إن الإخفاق المبكر ليست له علاقة غالبا بخطط العمل أو التسويق أو نقص الأموال أو عدم وجود مستهلكين. فبالنسبة لكثير من المشاركين في الاستبيان لم يكن السبب يتعلق بأية مشكلة في العمل

على الإطلاق. السبب الوحيد الأكثر أهمية كان الخوف من أن يبدوا أغبياء أمام عائلاتهم وأصدقائهم.

فكر في الأمر لبعض الوقت، فأكثر الأشخاص الذين تتوقع منهم أن يكونوا سندا لك في كل خطوة تخطوها، أو الأشخاص الذين تتصور أنك تثق بهم وتطلب منهم المساعدة، هؤلاء الأشخاص يصيرون هم سبب فقدان جرأتك وعدم إقدامك على أية خطوة. هذا مثال آخر من الأشخاص المقوضين بحديث الذات السلبي، وهو أيضا خير مثال على الحاجة إلى الأمان كأساس من خلاله نأخذ قفزة من الثقة إلى المجهول أو القيام بالذي لم نخوضه بعد.

ودون الشعور بالأمان لا يمكننا أن نكون واثقين بأنفسنا؛ لأن الإخفاق يعني كارثة. وذلك كما اكتشف فريق المؤسسة الخيرية عندما واجه ما هو غير متوقع، فالشعور بالأمان لا يأتي من الإنكار إنما يأتي من التقبل. إن الأشخاص ماهرون جدّا في ابتكار الخطر والمبالغة في ردود الفعل تجاهه، وبمجرد أن نشعر بالخطر تسعى غريزتنا إلى حمايتنا. وإذا لم يكن فريقنا بيئة آمنة لنا، سيقوم كل فرد داخل الفريق بحماية نفسه على حساب أفراد الفريق الآخرين. وقد يتخذ ذلك شكل الرفض من المشاركة، وإضعاف الزملاء (بل والمدير)، أو التملق بدلا من الانخراط بالشكل السليم.

وهذا هو طريق الصراعات غير المثمر وإهدار الطاقة. فإذا شعر الأشخاص بعدم الأمان وطلبت منهم أن ينظروا إلى ما وراء أنفسهم، فلن يتمكنوا من ذلك. فمن دون شبكة الأمان، لا يمكنهم أن ينظروا إلى ما وراء المدى القريب وحماية أنفسهم. لكن انتزع الخوف من داخلهم، وسيتوقفون عن التصرف بعاطفية، وسيبدأون في استخدام مهاراتهم وعزمهم من أجل القضية المشتركة.

إن عملنا هو مساعدة أفراد الفريق ليشعروا بأنهم جزء من شيء كبير، وعلينا كمديرين أن ننسج شبكة الأمان بأنفسنا من أفضل الخامات، مثل المعلومات المتبادلة والتغذية الراجعة والصدق والأدوار الواضحة والمعايير المتفق عليها والقيم والسلوكيات المشتركة. وليست بالضرورة أن تكون تلك الخامات ميسرة، لكن هي بحاجة إلى أن تكون قوية بما يكفي لدعم أي شخص.

يبذل الناس أفضل ما لديهم عندما تكون لديهم مسئولية فردية داخل المسعى الجماعي.

فهم فرق العمل

التعريف التقليدي لفريق العمل، هو أن الأشخاص الموجودين فيه "يعملون معا لتحقيق هدف مشترك". فإن وُجدت مشكلة في أداء الفريق أو حالته المعنوية، من المرجح أن تكون بسبب أن أحد أو كلا المعيارين لم يتحقق. إما أن أفراد الفريق لم يعملوا معا، أو لا يوجد هدف مشترك للعمل على تحقيقه، وهذان اثنان من جوانب عمل الفريق اللذان عليك كمدير أن تولي اهتماما لهما بطرق عملية عديدة، وإليك بعضا منها:

هل يعمل أعضاء الفريق معا بشكل فعال؟ هل أفراد الفريق على دراية واضحة بأدوارهم ومسئولياتهم؟ هل هم على وعي بأدوار ومسئوليات الآخرين في الفريق؟ هل حددت وحسمت أية "نزعات حدودية" أو أجندات خاصة؟ هل تدرك الإنجازات؟ هل تتوافر للفريق الموارد المناسبة؟ هل يوجد منتدى منتظم للأفراد لتتم فيه مناقشة كيفية سير الأمور، وتوضيح سوء الفهم،
أو مناقشة التحسينات؟

هل الفريق بأكمله ملتزم بتحقيق هدف مشترك؟ هل هذا الهدف واضح بما يكفي؟ هل جميعنا يعلم كيف يبدو النجاح؟ هل هذا الهدف يقودنا بالفعل لاتخاذ القرارات؟ هل يُرى الهدف من الجميع كهدف إيجابي؟ هل ترصد بنشاط الأداء وعلاقته بالهدف المعلن؟ هل تقدم للفريق تغذية راجعة عن تقدم العملية لمعرفة أنه لا يزال مهمّا؟ هل نفترض أن الهدف ذو صلة أم متغير في ظل تغيرات الظروف؟

وكقائد فريق، أنت من يدير كل ذلك مثل قائد الأوركسترا. كل عضو من الفريق يجب أن يكون لديه دور واضح يمكِّنه من تقديم مساهمات محددة. لكن بالنسبة لمعظمنا، ليست لدينا رفاهية الوقوف على المنصة في عزلة تامة نشاهد كل شخص يقوم بما عليه، خصوصا في المؤسسات الصغيرة، إذ نحتاج في بعض الأوقات إلى أن نلتقط إحدى الأدوات ونشارك في العملية، تلك هي المسئولية المزدوجة التي تجعل الأمر يبدو كالمعاناة من حين لآخر.

إنني ما زلت أعتقد أن التشبيه بقائد الفرقة الموسيقية أمر مفيد، حتى إذا قضيت قدرا كبيرا من الوقت وأنت تشمر أكمامك للمشاركة في العمل. فمن الضروري أن ندعم موظفينا من حين لآخر، وربما يكون جزءا من وظيفتنا أن نتحمل بشكل دائم مسئولية التسليم، ولكن نحن لا يحكم علينا وفقا لقدرتنا على التسليم؛ وإنما يتم الحكم علينا وفقا لقدرتنا على الإدارة. فيتم الحكم علينا من قبل كبار المديرين، وأيضا من فريقنا. ورغم أن فريقنا هو الذي سوف يسلم النتائج، فإن قائد الفريق هو الذي تقع عليه مسئولية تلك النتائج. فإذا تم منحنا الاختيار بين التورط والقيام بالعمل بأنفسنا، أو تمكين أفراد الفريق من القيام بذلك العمل بأنفسهم وبفاعلية، أنا أقترح أن نختار الأمر الأخير.

وإذا وجدت أنني أتدخل باستمرار لأتأكد من إنجاز أمر ما، حينها سيكون لديَّ فرصة أفضل أن أفعل أكثر من مجرد مشاركة الحمل؛ حيث يمكنني أن أقوم بعملي من جانب – ويمكنني أيضا معرفة سبب اعتماد المهمة بشكل مستمر عليَّ لكي أتدخل و"أنقذ" فريقي، وأتوصل لطرق لزيادة فاعليته. ويمكنني إشراك فريقي في معرفة ماهية المشكلة، وما هي الحلول الممكنة: ومن المحتمل أن يعرفوا تلك الأمور بالفعل، وإن لم يعرفوا، فسنتمكن معا من معرفة الأمر.

سوف تعتمد الإجراءات الدقيقة التي أتخذها على ما أجده عندما أبحث في أسباب الموقف. إليك بعض الأسباب المحتملة، وبعض الحلول الممكنة:

سبب محتمل	**حلول ممكنة**

الافتقار إلى الموارد	ناقش الأمر مع الإدارة العليا؛ قم بإلغاء أدوار، أو أعد تخصيصها
الافتقار إلى المهارات والمعرفة	التدريب، الإعداد، المحاكاة
توسيع نطاق المهمة	إعادة تأكيد وتوزيع الأهداف ونطاق الفريق
انعدام التخطيط	عقد اجتماع لفريق أو مجموعة لإعادة النظر في الخطط
الافتقار إلى صنع القرارات	توفير القيادة
إضافة المزيد من المسئوليات	إعادة النظر في توصيفات الوظائف (هذا الأمر غالبا ما يُترك)
ضعف الدافع	مشاركة كبار الموظفين في "إنعاش الدور" بمسئوليات جديدة
عمليات بالية	التخلص من العمليات القديمة، ووضع أخرى جديدة معا
عادات، أعمال يومية	اختبار أفكار جديدة؛ تغذية راجعة؛ مهارات متعددة؛ تدريب الأقران
عدم وضوح الدور	متابعة العمليات والنتائج؛ وتوصيفات الوظائف مرة أخرى

مجرد قائمة بسيطة بها بعض المشكلات والحلول الممكنة يمكنها أن تكون أداة رائعة. ومفتاح السر يكمن في أننا استباقيون في إدارتنا للموقف؛ حيث إننا نفكر كمديرين وليس كأفراد فريق العمل. وإن أمكننا تحديد عائق الأداء وتحسينه، فإننا بذلك نصنع فارقا بدلا من التأقلم مع الأمور كما هي.

وإذا أشركنا أعضاء الفريق في هذه العملية، فيمكنهم أن يصنعوا فارقا بأنفسهم، ويمكنهم أيضا أن يروا مديرهم يصنع شيئا استباقيّا. وذلك يمنحهم دورا إضافيّا بجانب وظيفتهم الأساسية في الفريق، ما يعود عليهم بالنفع المادي. فكثير من الأشخاص يرحبون بفرصة المشاركة بشكل كبير، وبالتالي يكونون أكثر تأثيرا. ومساعدتهم في الوصول إلى ذلك هي جزء مهم من الدور الذي نقوم به، وسيعود بالفائدة علينا عن طريق تحريرنا من كوننا الأعضاء الأعلى أجرا في الفريق. فالخيار الآخر هو أن نستمر في قضاء أوقاتنا بالعمل، بينما ينبغي علينا قضاء أوقاتنا في الإدارة.

تحفيز الفرق

لقد سمعت الأشخاص يقولون إنه بإمكانك تحفيز الأفراد، لكن لا يمكنك تحفيز الفريق. أنا أفهم ما يقصدون: حيث إن الفريق هو مجموعة من الأفراد، وكل واحد منهم بحاجة إلى تحفيز بشكل منفصل وخاص؛ لكن أنا لا أرى أن هناك فرقا: بالطبع نحن نريد أن يشعر الأشخاص بالحافز لينجزوا من أجل أنفسهم، لكن هذا مكان عمل، ومن المهم أن يكون لديهم الحافز للقيام بأدوارهم في فريق فعال.

دراسة حالة

طلبت مني قائدة فريق عمل في إحدى دور الرعاية إسداء نصيحة لها بشأن أحد أعضاء فريقها، وهي عاملة رعاية ذات خبرة ورائعة في عملها، لكن كانت لديها مهام "مفضلة"، ولم تكن مهتمة بعمل أي شيء خارج تلك المهام. فعلى سبيل المثال، كانت تستمتع بمهام الغسيل والكي للعملاء، لكنها لم تكن تشارك في شراء الطعام أو إعداده، وهي لا تهتم بتنمية القدرات الذاتية، إنما تريد فقط القدوم لأداء عملها ثم الذهاب إلى المنزل.

كانت قائدة الفريق نسبيّا جديدة في هذا الدور، وكانت أيضا أصغر بكثير من عاملة الرعاية المشار إليها، وطلبت من العاملة مرارا وتكرارا أن تساعد زملاءها من خلال القيام بمهام أخرى، وكتبت لائحة المناوبة التي كانت العاملة تتملص منها عن طريق تبديل المهام مع زملائها، والذين كانوا أيضا أصغر سنّا منها، وإما خائفين او متساهلين.

وقد استنفدت قائدة الفريق كل الأفكار عن كيفية التعامل معها، وكان لديها دعم ضئيل جدّا من مديرتها (والتي كانت كل مشاركتها لها تتمثل في نصحها بأن " دعيها تتدبر أمرها" أو "ارفعي الأمر في اجتماع التقييم"). كانت تريد أن تعرف هل ينبغي عليها أن تقبل تلك السيدة التي ليس لديها أي طموح وتدعها تقوم بأعمال الغسيل فحسب.

هذه القضية تثبت بدقة الفرق بين الحاجات الفردية وحاجات الفريق؛ حيث توجد ثلاثة جوانب لهذا المثال، كل جانب من الجوانب له مجموعة من الاحتياجات الخاصة والدوافع: الشخصية، الفريق، المؤسسة.

الشخص

بالنسبة لعاملة الرعاية لا توجد أية مشكلة: حيث إنها لا ترغب في أية ترقية، ولا تحتاج إلى تطوير؛ لذلك لا تشعر بأية مشكلة في ذهابها إلى العمل، والقيام بعمل جيد، ثم العودة إلى المنزل لعائلتها. هذا عادل بما فيه الكافية إلى حدٍّ ما. فلا يشترط أن يكون الجميع طموحين وراغبين في التطور، وكلنا نحتاج إلى هؤلاء الأشخاص الذين يأتون إلى العمل، ويقومون بعمل جيد بقليل من الإسهامات من جانبنا. لكنها ليست الشخص الوحيد المرتبط بذلك أو المتأثر به، أليس كذلك؟

عند معالجة مشكلة متعلقة بالأداء مثل هذه علينا أن نفكر في الأثر العام لسلوكها. قد يكون الأمر جيدا

بالنسبة لها، لكن ماذا عن بقية الفريق، وماذا عن احتياجات العمل، وتأثير ذلك على العميل؟

الفريق

يوجد العديد من الوظائف المرتبطة بفريق الرعاية، وإذا رفض شخص واحد فقط أن يكون مرنا، فإنه قد يجبر شخصا آخر على تأدية العمل نفسه ذلك يجعل الأمر مملا بالنسبة له، ويسلب المرونة التي أبداها، ومن ثم يقلل من رضاه الوظيفي.

وبعد فترة يلتقط أفراد الفريق الآخرون بعض الرسائل التي قد لا تريدهم أن يلتقطوها: على سبيل المثال، إذا رفضت أن تفعل شيئا يمكنك أن تفلت منه؛ ولا يوجد فريق على الإطلاق وإنما فقط مجموعة من الأفراد. قد تشكل تلك مشكلة بالنسبة لقائدة الفريق، كنموذج فردي قدم للآخرين ليتبعوه.

المؤسسة

تتواجد المؤسسة لتوفر خدمات الرعاية الشاملة من أجل عملائها نيابة عن عائلتهم، فلكي يتم توصيل تلك الخدمة، تعتمد المؤسسة بشكل كلي على طاقم الرعاية الخاص بها. حيث تحتاج إلى عاملين مخلصين يأتون ويقومون بعملهم بشكل يُعتمد عليه، وفي أثناء تنمية قاعدة مديريها، ليس من الضروري أن يترقى الجميع.

لكن كل ما تحتاج إليه المؤسسة هو طاقم عمل مرن يمكنه أن يؤدي مهام بعضه البعض، ويعمل معا بفاعلية ليحقق الخدمة المتكاملة. فهي تريد من فريق العمل كله أن يكون متعدد المهارات، لتكون المؤسسة على ثقة بأن كل منزل لديه فريق يمكنه أن يفي بجميع متطلبات العملاء.

كانت نصيحتي لها هي بينما أنه من العادي بالنسبة لبعض الأشخاص أن يظلوا في المستوى الذي يرغبون فيه، فإنه لا يحق لهم رفض القيام بأي أمر ضمن الوصف الوظيفي الخاص بهم: حيث إن جميعهم جزء من الفريق، وعليهم أن يشاركوا فيه. وإذا سمحنا لشخص ما أن يصبح أكثر أهمية من الفريق، فبذلك نحن نخاطر بعزيمة الفريق بأكمله من أجل منفعة فردية.

ما الذي يجعل الفريق فعالا؟

الإجابة المختصرة: مدير فعال. فرغم معرفتي أن فريقا أو اثنين قاموا بعمل رائع رغما عن مديرهم، وليس بسببه، فإن هذا استثناء، ويتحقق ذلك بتكلفة يتحملها جميع الأطراف متمثلة في الإجهاد والنزاع. ومثل هذه الفرق على أية حال تكونت عن طريق قائد سابق، ولديها جميعا صفات الفريق الفعال. إذن، ما تلك الصفات؟

إذا عدنا إلى تعريفنا للفريق الناجح، فإنه هذا الفريق الذي يعمل فيه الأفراد معا ليحققوا هدفا مشتركا. لقد توصل دكتور "بروس تكمان" عالم النفس التربوي الذي يحظى باحترام على نطاق واسع إلى النموذج الأكثر استخداما لتطور الفريق في عام ١٩٦٥، والذي صمد أمام تجارب الزمن. وحدد أربع مراحل تمر بها الفرق في أثناء تطورها: **البناء، والصراع، ووضع المعايير، والأداء.** ولاحقا أضاف مرحلة خامسة: وهي **الإغلاق.**

وملخص ذلك يشير إلى أن فرق العمل تنشأ من أفراد مختلفين بجداول أعمال مختلفة (البناء)، وهم بحاجة إلى المناقشة والجدال وطرح الأسئلة بشأن أهدافهم والتعديل (الصراع) قبل أن يكونوا في موضع يسمح لهم بالعمل معا. المرحلة الثالثة (وضع المعايير) وتهدف إلى الاتفاق على "الطريقة التي نتعامل بها هنا" - أي المعايير والقيم والعمليات التي ستصبح بالفعل ثقافة الفريق. وبمجرد الانتهاء من تلك المراحل الثلاث، يكون الفريق مستعدّا لتقديم (الإنتاجية). وتهدف المرحلة الخامسة (الإغلاق) إلى التغيير أو الانتهاء. حيث إن كل عضو جديد في الفريق، وكل مشروع من المشروعات المنجزة، وبالتأكيد وصول مدير جديد، كل ذلك يحفز أنشطة مثل التأمل والمراجعة.

كل فريق عمل يمر خلال تلك المراحل، والشيء المهم هنا هو كيف تتم قيادتهم بفاعلية خلال كل مرحلة. فمن المهم أن تتم كل مرحلة بنجاح. على سبيل المثال، إذا تم تناول مرحلة **العصف** بشكل سيئ، فقد ينتهي بنا المطاف بفريق يكون فيه إما:

- الكثير من المشكلات التي لم تُناقش بالشكل المناسب.
- الشخص الأعلى صوتا والأكثر عدوانية يحصل على ما يريده على حساب غيره.

وستحدث مرحلة وضع المعايير سواء بصفة رسمية أو غير رسمية، فالذهاب إلى المقهى لمدة ساعتين كل يوم في وقت الغداء هو "وضع للمعايير". وعدم تنظيف مناطق العملاء هو "وضع للمعايير"، لكن أيّا من الاثنين يعتبر مفيدا. إن الشيء المهم هو أن المعايير التي نضعها تخلق ثقافة إيجابية تساعد الفريق على تحقيق أهدافه، وتشكل بيئة رائعة للفريق للعمل من خلالها. وتذكر أن المدير يحقق الأهداف من خلال الفريق، وهذا يعني أن عليه إنشاء فريق يجتاز الاختبار كمجموعة من الأشخاص "يعملون معا لتحقيق هدف مشترك".

القائد لديه دور مهم للغاية في تطوير الفريق، وفي تقديم **التوجيه والدعم والمعلومات:**

المرحلة ١: **البناء.** ما زال الأشخاص في هذه المرحلة أفرادا وليسوا فريقا، وهم بحاجة إلى الترابط كفريق واحد، وأن يتم تشجيعهم على العمل معا.

المرحلة ٢: **الصراع.** في هذه المرحلة تزداد معرفة أعضاء الفريق ببعضهم، ويتغيرون من كونهم أفرادا بجداول أعمال خاصة إلى كونهم جزءا من فريق جديد. وقد تكون هذه المرحلة

صعبة بعض الشيء وتحتاج إلى معاملة إيجابية من قائد الفريق، حتى تكتمل عملية التكيف.

المرحلة ٣: **وضع المعايير.** يبدأ الفريق بالاستقرار وفهم أفضل سبل للتواصل معا، ومن المهم أن نحدد في هذه المرحلة أدوارا واضحة وأن نعالج أية ثغرات في المعرفة.

المرحلة ٤: **الأداء.** ينبغي وضع عملية رصد قوية للتقدم، لكي يتم التعرف على أي اختلاف بين ما يتحقق، وما ينبغي أن يتحقق. وينبغي إعداد ورصد خطط عمل لتحسين الأداء باستمرار.

المرحلة ٥: **الإغلاق.** من المهم في هذه المرحلة أن نحتفل بالنجاح وتقييم الأداء. إنه أمر ذو قيمة أن نتعلم كأفراد وكمؤسسة.

إذا انضم عضو جديد إلى الفريق، وقد يكون مديرا جديدا، فمن المهم إعادة النظر في كل المراحل باختصار لفهم الموقف الجديد. وبالتالي تتفادى القرارات "المُتعبة" والفرص الضائعة من أجل التغيير والتحسين. وإذا كنت أنت المدير الجديد، فعليك إعادة النظر في كل المراحل السابقة مع فريقك. هذا سيُشركهم في الأمر، ويشير إلى حقك، وينشئ علاقة جديدة على قاعدة قوية.

بعض الأفكار لإدارة فرق العمل

- أنت الذي تخلق ثقافة فريقك. إذا وجدت الثقافة السابقة كما ترغب فيها عندما تلتحق بالفريق، فالأمر عائد إليك لتغيرها.
- في ثقافة الفريق السيئ، الأشخاص الذين يغادرون هم الأشخاص الجيدون، وفي ثقافة الفريق الجيد، الأشخاص السيئون هم الذين يغادرون. إذا قمت ببناء الثقافة، فسيأتون!

إدارة فرق العمل: الأفكار الأساسية في الفصل الرابع
○ يخضع سلوك المجموعة للحاجة إلى الأمان والانسجام مع سلوك الفريق، وهذا يعني أن هناك شخصا يتولى زمام الأمور ويتحمل مسئولية الفريق
○ بدون الشعور بالأمان، لا يمكننا أن نكون مغامرين. وبدون خطة، لا يمكننا أن نبتكر
○ ينبع الأمان من الكيان، والثقة، والتماسك. ووظيفتنا هي توفير ذلك من خلال أن نكون مثلا أعلى، ومن خلال خلق بيئة تمكن الفريق من الأداء بثقة
○ يعمل الأشخاص بشكل أفضل عندما تكون لديهم مسئوليات فردية واضحة داخل المسعى الجماعي
○ الأفراد يمثلون جزءا أساسيّا من الفريق، لكن لا يجب أن نسمح لهم بأن يُضعفوا أخلاقيات الفريق عن طريق السماح لهم بأن يتصرفوا كأنهم أكثر أهمية من الفريق نفسه
○ عليك كمدير أن تخلق ثقافة الفريق. إذا وجدت الثقافة ليست هي التي ترغب فيها عندما تلتحق بالفريق، فالأمر عائد إليك لتغيرها
○ في ثقافة الفريق السيئ، الأشخاص الذين يغادرون هم الأشخاص الجيدون. وفي ثقافة الفريق الجيد، الأشخاص السيئون هم الذين يغادرون.

الفصل الخامس

التركيز وفن التفكير (والإنجاز) الكبير

في صباح أحد الأيام ، كنت أرؤس أحد اجتماعات الفريق المنتظمة، عندما قدمت الورقة التي أثارت اثني عشر شهرا من أكثر الشهور التي يمكن أن نحظى بها في حياتنا روعة وفائدة. بصفتي مؤلف كتاب عن الإدارة، أحب أن أخبرك بأنها كان خطة مبتكرة وملهمة بشكل مدهش قضيت الليل بطوله في كتابتها وأنا تنتابني حالة محمومة من الإلهام المبدع، لكنها لا لم تكن كذلك - لقد كانت أفضل من ذلك بكثير....

كان فريقنا مسئولا عن إدارة تقديم التدريب المهني من أجل الشباب في بلدة أكسفوردشاير، باعتباره فريق تدريب يعمل لدى مركز التدريب وتنظيم المشروعات هارت أوف إنجلاند، وهو الوسيلة التي تستخدمها الحكومة البريطانية من أجل إدارة برامج التدريب الممولة حكوميّا في التسعينيات. وكانت الورقة تحوي نتائج الجدول الدوري المحلى لاثنين وثمانين فريق تدريب تابعا لذلك المركز في جميع أنحاء إنجلترا. وقد أخبرت فريقي بأننا حصلنا على المركز الثالث والأربعين على مستوى المدينة. وظل رد فعلي ورد فعل فريقي على هذه الأخبار يلازمنا منذ وقتها، الأمر الذي مثل لنا خطة عمل لنجاحات مستقبلية، وفي النهاية كان الحافز لتأليف هذا الكتاب.

رد الفعل الأول كان بشريّا للغاية: جدول الاتحاد غير عادل، لقد كانت فكرة غبية ولماذا نهتم بشيء فظ ومتحايل مثل هذا؟ ما الفائدة منه على أية حال؟ من الواضح أن مِنَحَ التدريب في شمال إنجلترا لها الأفضلية... حيث كانت منح التدريب ببلدة تشيستر هي المفضلة دائما لدى الحكومة ودائما تفوز بكل شيء... وعلى أية حال هذا مجرد واحد من معايير عديدة لا تعكس المشكلات المختلفة في كل منطقة.

أنا أعالج الكثير من الأشياء بكرة القدم؛ لذلك كانت مداخلتي أن قلت نحن نشبه فريقا من الدرجة الثالثة في دوري الدرجة الرابعة، وأضفت أنني لست سعيدا بذلك، وسألت الفريق إذا ما كان **راضيا** بهذا الأمر أم لا. ومن بين التعليقات المستهزئة بِشأن قسوة الجدول الدوري، اقترح شخص أنه من الرائع أن نكون في النصف العلوي من الجدول، ومن ثم نرتقي مرتبة أعلى في دوري الدرجة الثانية، وسرعان ما أصبح ذلك دوري الدرجة الأولى. وبعدها قالها أحدهم - وما زلت لا أتذكر من هو: "لماذا لا نفوز؟".

وكان رد الفعل المتسرع: "ماذا؟ أن نكون الأفضل في البلاد؟ لا يمكننا أن نفعل ذلك! توجد فجوة كبيرة تحتاج إلى تعويض. نحن لا نمتلك الموارد. سيكون هناك الكثير من العمل. لن يدعمنا أحد لنصل إلى ذلك. وسيستغرق الأمر وقتا طويلا".

بعد أن فكرنا في رد فعلنا، نظرنا إلى الممولين (المؤسسات التي تعاقدنا معها، والتي تقوم فعليّا بتسليم نتائج التدريب). ومرة أخرى كانت هناك معوقات: " لن ينضموا إلينا في هذا الأمر! هم متهكمون جدّا. لن يصدقونا. لن تستطيع أن تغيرهم، هم مصممون على طرقهم الخاصة، ولن يهتموا على أية حال".

ومن الرائع أنه كلما توصلنا إلى أسباب لرفض الفكرة، أصبحنا أكثر نشاطا. ثم سألت الجميع إذا ما كان جميعهم موافقين أن نصبح أفضل فريق في البلاد (أخيرا، شيء من القيادة "الحقيقية"!)، وأجاب الجميع بنعم. في النهاية طلبت من أعضاء الفريق أن يحضروا إلى الاجتماع القادم بجميع أفكارهم عما ينبغي أن

يحدث لنحول الحلم إلى واقع، وأنهيت الجلسة. وخلال دقائق من رفض جدول الدوري باعتباره هراء، قلنا لماذا لا نكون في المقدمة، ولماذا لا تتعاون المؤسسات الشريكة لنا، لقد قررنا أن نفعلها.

الخطوة القادمة كانت.... أن نقرر الخطوة القادمة.

إن أكثر الجوانب قوة في هذه القصة هي الطريقة التي كنا قادرين بها على إيجاد قوتنا الدافعة وبنائها والحفاظ عليها. وسوف نمر فيما بعد ببعض الطرق التي مكنتنا من القيام بذلك، لكن أولا أحب أن أركز على ما أراه السبب الرئيسي في خوضنا مثل هذه التجربة الإيجابية بينما نسير بهذا المشروع إلى الأمام.

الالتزام

إن السبب الذي مكننا من العمل على هذا النحو الفعال لتحقيق هذا الهدف بسيط جدّا، وهو: أننا قررنا ذلك. حقّا لقد كان بتلك البساطة ـ لقد اتخذنا قرارا، والتزمنا به بالكامل. وبمجرد أن تفعل هذا، سيكون كل شيء بسيطا. حتى العمل الشاق ـ بالأخص العمل الشاق.

لا يمكننا جميعا أن نتبع النصيحة العظيمة والمبتذلة إلى حدٍّ ما بأن نجد شيئا نحبه ونقضي حياتنا في فعله، ويرجع ذلك إلى عدم قدرتنا على أن نقرر ما هذا الشغف الكبير وبسبب أننا لا يمكننا الالتزام به. إنها تصبح حلقة مفرغة، فنحن لا يمكننا الالتزام لأننا لم نلتزم. إنها نسخة أخرى من المنطق الأعوج للأزمة القديمة: "نحن هنا لأننا هنا، ولأننا هنا فنحن هنا".

لكن في مجال العمل، نحن هنا بسبب أننا هنا، ولأننا نحتاج إلى كسب المال ووجدنا أنفسنا في وظيفة لم تخطر ببالنا مطلقا، في معظم الحالات، ونحن نجلس أمام مستشار الوظائف في المدرسة. وبما أنك تقرأ هذا الكتاب، فعلى الأرجح أنك أضفت مسئوليات الإدارة لهذه الوظيفة، ومن ثم فإن الآخرين يعتمدون عليك الآن في أدائها بأفضل ما يمكنك، وبالتالي فإنه من المنطقي أن مفاتيح سر الاستمتاع بوظيفتنا تكمن في إيجاد الشعور بالهدف، والحصول على الشغف الكافي لتحقيقه.

دائما يكون القائد العظيم في العمل هو الشخص الذي يجد الهدف المشترك ويلتزم به ويعمل مع فريقه لتحقيق هذا الهدف. قد يبدو هذا واضحا، لكن يمكن أن أؤكد لك أنه أمر نادر الحدوث. لماذا؟ إنه أمر نادر بسبب أن معظم أماكن العمل صُممت على وجه التحديد لمنع هذا الأمر من الحدوث. ففي كثير من المؤسسات، في أية لحظة يكون الهدف أو الغرض المعلن من المؤسسة ليس هو أهم شيء في ذهن أي شخص يعمل بها. فهو لا :

- يدفعنا لاتخاذ القرار
- يحدد تخصيص الموارد
- يتم قياسه، أو التحدث عنه
- يصير مركز جدول أعمال الاجتماعات
- يُهيمن على الخطط
- يحدد المكافآت والتقدير.

إذا لم يؤثر هدف المؤسسة على كل تلك الأشياء، فإنه عندما تزيل كل المنشورات والمواقع الإلكترونية البراقة، سيظهر في الواقع أنه ليس هدفا. فالهدف هو أمر نعمل على تحقيقه، ونتكلم عنه، وتكون قراراتنا وفقا له، ونخطط لأجله، ونقيس ونحكم على أنفسنا من خلاله. هو ليس أمرا نذكره من وقت لآخر، ونلوم الآخرين عندما ندرك أننا ضيعناه.

من السهل أن نظن خطأ أن القياسات المثيرة للخوف عادة والتي كثيرا ما تكون غير تحفيزية وتبدأ من أعلى إلى أسفل وهي معروفة باسم **مؤشرات الأداء الأساسية**، تمثل المعادل الإداري للعمل من أجل تحقيق هدف عام أو مجموعة أهداف عامة. بالطبع، تعد هذه المؤشرات أدوات مفيدة ولا غنى عنها من أجل قياس الأداء، لكن من منظور الفريق أو المدير، لا يُنظر إليها كأدوات مثيرة للاهتمام. فعادة ما تمثل نظرة على الماضي كثيرا ما تُفرض وتُرى من قبل الكثيرين على أنها

تهديد. وكما قالت واحدة من كبار المديرين في إحدى الدورات التدريبية مؤخرا عن إدارة الجودة: "إياك أن تذكر **مؤشرات الأداء الأساسية** أمامي - أنا أكرهها، إنها كل ما نسمعه دائما!". إن أساس كراهيتها لهذه المؤشرات هو عدم وجود أية مكافأة من أجل تحقيقها علاوة على الحصول على هدف شاق فُرض عليها وعلى فريقها للسنة التالية. كما رأتها كوسيلة ضغط عليها لتحقيق المزيد بموارد أقل، وشعرت بأنها مجرد وسائل لتقييمها والضغط عليها لتقييم فريقها بالطريقة نفسها. لقد كان شعورها بالإحباط أمرا يمكن تفهمه، حيث إن الكثير من المؤسسات تعمل بالطريقة نفسها في جميع القطاعات بدءا من القطاعات الحكومية المحلية والأهلية إلى المؤسسات التجارية أو المشروعات الكبرى الممولة.

إن مؤشرات الأداء الأساسية، هي أداة إدارية معقولة إلى حدٍّ كبير، لكنها مجرد أداة واحدة، ولن تحقق شيئا إذا لم تكن جزءا من العملية بأكملها وتشمل جميع المعنين. إن إنفاذ الأمور من أعلى إلى أسفل يختلف عن الالتزام بالأمور من أعلى إلى أسفل. فإذا كان لديك التزام حقيقي تجاه الجودة أو هدف المؤسسة والفريق أو تجاه برنامج مخطط للعمل، فينبغي أن يكون هناك التزام من أعلى مستوى في السلسلة قدر المستطاع. وهذا قطعيّا لا يعني أن الإدارة العليا تصدر قرارا، ثم تجلس وتكدس الضغط على هؤلاء الذين تحت إمرتها ليحققوا "الرؤية". ما يعنيه هذا فعلا هو أن كل شخص مرتبط بتحقيق الرؤية يجب عليه أن يفهمها ويفهم أسبابها ويفهم دوره في تحقيقها؛ بحيث يكون التزام الإدارة العليا نفس التزام أي مستوى آخر من الإدارة: من حيث توفير التوجيه، والعمل معا لتحقيق هدف معين، ومنح الدعم والتشجيع المطلوبين. بعد ذلك تصبح **مؤشرات الأداء الأساسية**،

أو الاسم الذي تحب أن تطلقه عليها، جزءا من عملية العمل الجماعي، حيث تساعد على جعل كل فرد يركز على الهدف المنشود وتوفر مؤشرات أولية للتقدم وإنذارات مبكرة للمشكلات وفرص التطوير.

العمل معا

بعد أن تعهدنا بالالتزام بأن نكون الأفضل في البلاد فيما نفعله (أو التنافس في جدول الدوري، أو تقييم واضعي مؤشرات الأداء الأساسية من أعلى إلى أسفل - أيهما تفضل)، عزمنا على القيام بذلك.

إليك شيئا آخر يستحق التقدير: اللحظة التي تعهدنا فيها بالالتزام كانت اللحظة التي بدأنا فيها اتخاذ الإجراءات، ولم تكن هناك فجوة بين المرحلتين. فلم ننه اجتماعنا بوعد أن نفكر في الأمر والنظر فيه لاحقا. ولم نهنئ أنفسنا قبل أن نحقق أي شيء، ولم نسمح لضغوط أو تضارب العمل اليومية أن تحل مكان الأولوية التي اتفقنا عليها. باختصار، لم نمنح أنفسنا الوقت لنعود لطريقتنا العادية في العمل، أو التعامل مع المراسالات الواردة والتساؤلات،
أو حتى عمل أكواب من القهوة بينما نؤجل العمل على قوائم المهام. لقد انتقلنا من الالتزام إلى القيام بالأعمال. أو بالأصح، انتقلنا من الالتزام إلى التفكير والذي يعد بداية التخطيط وهو بدوره بداية القيام بشيء.

في الواقع إن الطريق الوحيد لتحقيق شيء ما هو اتخاذ إجراء، فلقد قام المفكر الإيجابي والكاتب الأمريكي "جاك كانفيلد" بتقسيم كلمة "satisfaction" إلى أصولها اللاتينية وهي: "satis" والتي تعني "كافٍ"، وكلمة "facere" وتعني "القيام"، وكلمة "action" وتعني "الأفعال". لذلك "satisfaction" تعني حرفيّا " أداء العمل الكافي". وأكد أيضا أنه لا شيء يمكن إجراؤه بدون أن تتصوره أو أن تفكر فيه أولا. لذلك لكي نتمكن من تحقيق شيء ما، علينا أولا أن نتصوره (الرؤية)، ثم نفكر في كيفية تحقيقه (الخطة)، وفي النهاية، نحققه، ونستمر في تحقيقه.

وفي حالة غياب العمل، نترك مساحة لعدم العمل، وبدون وجود حافز للتقدم، سنتوقف. وإن تركنا فجوة بين الالتزام واتخاذ الإجراءات، ستمتلئ تلك الفجوة بأشياء مثل - الأعذار، والشكوك، والأسباب (حيث توجد دائما أسباب لعدم فعل الشيء)، وسيعوق كل هذا طريق النجاح وسيمنعنا بكل قوة من التقدم. أنا أعتقد أن أية فترة ننتظرها بعد قرار الالتزام المبدئي لتحقيق هدفنا ستدمر الفكرة بأكملها - حيث يوجد دائما شيء أكثر إلحاحا للقيام به مما نريد حقّا القيام به.

بعد ذلك شرع فريقي على الفور بدعم كلامنا بأفعالنا، وكان أول تساؤلاتنا:" ما الذي يجب أن نفعله بعد ذلك؟". إن إجابة هذا السؤال سوف تختلف باختلاف المشروعات والمجالات والمواقف، لكن كسؤال مبدئي فإنه يعد بداية جيدة، فأي إجابات ستصل إليها ستكون بداية لعملية التخطيط، ولقد حددنا سريعا ما يلي:

- دراسة و"تمحيص" البيانات لكي نثق جميعا بما تخبرنا به
- وضع ثلاثة أو أربعة تقارير رئيسية لكي نتمكن من رصد وتقييم التقدم
- إبلاغ زملائنا داخل العمل بما نفعله، وإشراكهم في الأمر
- التواصل مع شركاء التنفيذ ومشاورتهم.

هذه العملية لم تستغرق الكثير من الوقت، والخطوة التالية كانت الموافقة على من سيفعل ماذا، ومرة أخرى لم يستغرق الأمر الكثير من الوقت أيضا. ومرة أخرى، لن أستطيع النظر للخلف وأتذكر من منا في الاجتماع كان مسئولا عن أي قرار، وأنا سعيد لهذا الأمر لأنه يعني أننا كنا نتصرف فعلا كفريق. فالتعريف المحدد للفريق هو "مجموعة من الأشخاص يعملون معا لتحقيق هدف مشترك" وهذا بالضبط ما كنا نفعله. كل ما كان عليَّ فعله هو طرح بعض الأسئلة، والتأكيد

على كل قرار يؤخذ، كما فعلنا.

قد يبدو هذا بيانا غير بديهي، لكن عندما تسير الأمور بشكل جيد فإنه من السهل القيام بالأمور الأكثر صعوبة. فالرياضيون على دراية بمفهوم "في منطقتك" عندما يؤدون بأفضل ما لديهم، فهم يتحدثون بذلك عن الحصول على وقت إضافي أكثر مما يتوافر لهم في العادة ورؤية الأمور بشكل أوضح والتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة بشكل بديهي. فلقد كان اجتماعنا يشبه هذا؛ حيث كان سهلا. وكل من في الغرفة كان إيجابيّا ومتحمسا ومشاركا في اتخاذ القرار. وكل سؤال يُطرح كانت له إجابة، وكل مشكلة كان لها حل. وبدلا من المغادرة بأفكار مؤقتة والتي لا تثمر عن أي نجاح، غادرنا الاجتماع بكل ما يتمناه أي فريق عمل أو مدير وهو:

- عرفنا ما سنفعله
- كنا متحمسين لفعله
- علمنا كيف سنفعل ذلك
- كانت لدينا أدوار واضحة تطابق قدراتنا واهتماماتنا
- حددنا المصادر واتفقنا عليها
- كانت لدينا خطة عمل لها أهداف ذكية. (باختصار الأهداف الذكية هي أداة معروفة تستخدم من أجل وضع الأهداف التي تتصف بأنها محددة، وقابلة للقياس، ويمكن تحقيقها، ومرتبطة، ولها إطار زمني. وتستخدم هذه الأداة بشكل أفضل كاختبار يتم الحكم بناء عليه على الأهداف عند مناقشتها والاتفاق عليها في البداية).

لقد عرفنا أننا سنفعلها!

الممارسة الهادفة

لقد وصفت الاجتماع بأنه كان سهلا؛ وكان ممتعا أيضا؛ لكن ألم نتعلم دائما أن النجاح يكون نتيجة العمل الجاد؟ فنحن لا نحصل على الأجر مقابل الاستمتاع، أليس كذلك؟ ماذا عن العزم، والقوة في المحن، وإنكار الذات؟ وأيضا أليست مسئولية المدير تحفيز الآخرين؟ وماذا عن المكوث لساعات طويلة في العمل الممل؟ لا شيء نستحق أن نحظى به يكون سهل التحقيق، أليس كذلك؟

هل أنا أُشير إلى أنه يمكننا الحصول على روح فريق قوية واتجاه واضح ونتائج ناجحة بدون أن نضع القدر المطلوب من العمل الجاد؟ لا، بالطبع أنا لا أقول ذلك. في الواقع إن هذا النوع من التجارب - الذي نهدف إليه جميعا - يأتي في المقام الأول نتيجة قضاء الكثير من الوقت وبذل الكثير من الجهد لتصحيح الكثير من الأمور قدر استطاعتنا.

وصف " ماتيو سيد" الصحفي بجريدة تايمز وبطل لعبة تنس الطاولة السابق بدول الكومنولث مفهوم الممارسة الهادفة في كتابه *Bounce* الذي يتحدث فيه عن سيكولوجية الأداء. وهذا أيضا يكمن وراء الفكرة التي أعلنها الكاتب والصحفي "مالكولم جلادويل" وآخرون، والتي تقول إن الأداء العالي الثابت أو ما وصفه بالأداء العبقري يأتي نتيجة أكثر من ١٠٠٠٠ ساعة من الممارسة والتطوير. واستشهد "جلادويل" بكل من "بيل جيتس" صاحب شركة مايكروسوفت وفرقة البيتلز كدليل على هذه النظرية، بينما ناقش "ماتيو سيد" بأنه في وقت واحد في التسعينيات أتى ما لا يقل عن خمسة لاعبين من العشرة الأوائل على العالم في لعبة تنس الطاولة من الشارع نفسه بمدينة ريدنج بمقاطعة باركشاير، ويرجع ذلك إلى أن كل لاعب من هؤلاء اللاعبين كانت لديه المصادر وفرص للتدريب، وفي حالة "سيد" كان يُعطى مفتاح غرفة مخصصة لتدريب لعبة تنس الطاولة بالقرب من منزله عندما كان مراهقا.

إذن، ماذا تعني "الممارسة الهادفة" بالنسبة لنا كقادة ومديرين، وهل توجد طريقة معينة يمكننا من خلالها الاستفادة من تلك الممارسة كمفهوم أو كسلوك؟ أنا أعتقد ذلك، وقد لا نحتاج إلى مفتاح لمنطقة مخصصة للتدريب أيضا. إن المفتاح الوحيد الذي نحتاج إليه هو أن نتعامل مع الفرص التي لدينا بالفعل بأفضل سلوك ممكن. ففي كل يوم لدينا فرصة لنشارك في الممارسة الهادفة عن طريق الانهماك في دورنا ونحن نتحلى بالعقلية التي نريد تطويرها. فكل شخص يقضي الـ ١٠٠٠٠ ساعة بكل بساطة عن طريق القدوم للعمل لبضع سنوات، وإذا لم نتمكن من الاستفادة بفاعلية من هذا الوقت في التعلم والتطور، قد لا نحصل على ما يكفي منه لكي نصبح "عباقرة" في الإدارة.

إذن، دعونا نبحث عن الفرص لفهم الأمور على نحو صحيح. دعونا نجتهد في تغيير مواقفنا بدلا من قبول كل الإحباطات والمعوقات كما هي. وكما يقول "المهاتما غاندي" في اقتباسه الشهير:" لا بد أن نكون التغيير الذي نريد أن نراه في العالم". أعتقد أنه قصد أنه إذا لم نحب الأمور كما هي، فعلينا أن نغيرها.

عند هذه النقطة، دعونا نأخذ نظرة على الواقع. فربما تقرأ هذا وتفكر في أن هذه النظرية جيدة، لكن أنا لن أستطيع أن أغير أي شيء هنا - أنا لست في المرتبة الكافية لفعل ذلك، وليست لديَّ سلطة الرئيس التنفيذي ولن يستمع إليَّ أحد إن اقترحت أي تغيير. قد لا تريد أن تغير العالم؛ وقد لا يكون لديك دور مهم في مؤسسة كبيرة بما يكفي لتغيير العالم. أو بعبارة أخرى قد تعتقد أنك ليس لديك أي تأثير على ما يحدث. أنا أتفهم ذلك. على أحد المستويات، فإن دراسة الحالة التي استشهدت بها عن فريقي وسعينا لنصبح الأفضل في البلاد، يمكن أن تُطرح كمثال لما تفكر فيه. نعم لقد كنا فريقا صغيرا يعمل لدى مؤسسة لا تُذكر كثيرا في عناوين الصحف المحلية على العمل الذي تقوم به؛ وبعد ذلك أُعيدت تسمية المؤسسة حوالي ست

مرات، وقريبا سيتم إلغاؤها نهائيًا؛ وما الهدف من إنجاز ما فعلناه إذا لم يغير هذا الإنجاز أي شيء على المدى البعيد؟ كل هذه أسئلة جيدة؛ كل هذه أسباب جيدة لتقول لِمَ العناء؟

إذن، لم العناء؟ سأجيب لك عن هذا بسؤال من عندي: لِمَ لا؟ نحن لدينا حياة واحدة، وأيضا حياة مهنية واحدة، ونقضي قدرا هائلا من الوقت في العمل. يصف الفصل الأول ويتعاطف مع المديرين الذين يعانون لإحداث تأثير ويتحملون كل الضغط و الإحباط الذي يأتي مع ذلك. وهذا الفصل يشير إلى أنه يوجد بديل أفضل يجعل العمل (ومن ثم المنزل) تجربة مشبعة بشكل كبير.

أنت مدير وقائد؛ إذن، قم بإدارة الآخرين وقيادتهم. فأنت تتقاضى أجرا لإنجاز الأمور، ولديك فريق يتقاضى أجرا لإنجاز الأمور؛ لذلك دعونا ننجز الأمور، وفي أثناء فعلنا ذلك، دعونا ننجز الأمور بأفضل ما يمكننا. دعونا نمنح فريقنا الفرصة ليستمتع بالعمل أيضا، وليتعلم ويتطور كما يجب. قد يكون عملنا ليس بالأهمية على الصعيد العالمي، لكن أنا أراهن أنه مهم بالنسبة لشخص ما؛ وإلا لن يدفع لنا أحد للقيام به.

لقد وصفت اجتماعنا بأنه كان سهلا وممتعا ومثمرا؛ ولكن هذا لا يحدث ببساطة. عندما يحقق فريقك إنجازات، فذلك نتيجة الكثير من العمل الشاق تماما مثلما أن أداء الرياضي هو نتيجة التدريب والإصرار وجميع الصفات التي نقرنها بالتميز. فالأشياء الإيجابية تحدث في الإدارة كنتيجة مباشرة للعمل الذي نقوم به نحن وزملاؤنا لنصل إلى هذا. فكر في النصف الثاني من تعريفي للإدارة وهو: خلق بيئة تمكن الآخرين من بذل أفضل ما لديهم. إليك بعض الأمور التي لا بد أن تُنفذ لكي تتمكن من خلق هذه البيئة:

1. اتجاه وهدف واضحان للمؤسسة
2. فهم دور الفريق في توصيل "الصورة الكبيرة"
3. أدوار ومسئوليات واضحة لكل أعضاء طاقم العمل
4. تغذية راجعة منتظمة وصادقة من كلا الاتجاهين في إطار فهم واضح ومعايير متفق عليها
5. منح فرصة المشاركة بالأفكار و الابتكار مع العلم بأنها سيُستمع إليها، ويُؤخذ بها
6. توسيع نطاق الأهداف مع تقديم الدعم والنصيحة للمساعدة على إنجازها
7. فرص للتعلم والمساهمة
8. توصيل المعلومات ذات الصلة بطريقة صادقة وفي الوقت المناسب
9. موارد كافية للتمكن من القيام بالعمل
10. الشكوى والدفاع داخل المؤسسة عندما يكون ذلك ملائما.

هذه بعض السلوكيات التي من حق الفريق أن يتوقعها من القائد، ويتضمن كل منها مجموعة من المهارات والكفاءات التي تحتاج إليها لتمكنك من تنفيذ تلك الأدوار بالطريقة التي ستتمكن عن طريقها من تعزيز أداء فريقك. كما أنها ستتيح مساهمة حقيقية في الشعور بالأمان والانتماء الذي سيحصل عليه فريقك والذي كما عرفنا أنه أمر أساسي لقدرتهم على الأداء، والوقت المستغرق باستمرار في تحسين تلك المهارات والسلوكيات، سيحقق عوائد هائلة في النتائج التي ستحققها أنت وفريقك؛ حيث تعني الممارسة الهادفة بالنسبة للمدير أو القائد أن الساعات التي ستقضيها في العمل وأنت تنفذ دورك لا تتبدد من خلال القيام بالأمور التقليدية الكثيرة التي نميل إلى أن نقوم بها، وإنما تقضيها في بناء المهارات والسلوكيات لديك ولدى فريقك، تلك المهارات والسلوكيات

التي تحقق أفضل النتائج.

وقد تشمل الممارسة الهادفة القراءة والبحث أو تحديد المجالات من أجل التطور الشخصي والعمل على الفريق، أو الاستفادة من التغذية الراجعة، أو الانضمام إلى شبكة أفراد ذات فكر متماثل، أو العمل مع مدرب، أو اغتنام الفرصة لتوسيع مداركك بمسئوليات محددة جديدة. وإن كان الوقت هو المشكلة ودائما ما يكون كذلك، فواحدة من أفضل الطرق لخلق الوقت هي ممارسة فن التفويض.إن تم استخدامه بشكل صحيح، فهو أداة رائعة تستخدم لأجل تطوير الفريق، وبناء علاقات مع أعضائه.

وبينما سأناقش ذلك في أماكن أخرى في هذا الكتاب، ما أود أن أشير إليه في هذا الفصل هو أن الممارسة الهادفة ليست نشاطا واحدا تقوم به. فمفتاح إنشاء علاقات فعالة، والتخطيط للنجاح، ومراقبة ومكافأة التطور المستمر، وكل أنشطة القيادة والإدارة الأخرى لا تعني أن تكون في عزلة عن فريقك لتوفير الوقت لتقوم بها؛ لكنها تكمن في العمل مع فريقك في كل فرصة متاحة، لكي تتمكنوا معا من إجراء تلك التحسينات. فالهدف من ذلك هو جعل فريقك يعمل معا بشكل فعال، ويتحمل المسئوليات، وفي النهاية بناء فريق من المديرين.

وإذا تمكن فريقك من العمل والإنجاز دون أن تكون معه، فتلك ليست علامة تنم عن ضعف أو هشاشة الدور الذي تقوم به، لكنها علامة تنم عن قوة. فكلما كان الفريق مكتفيا بذاته، زاد تقديره وثقته بك. وكلما زاد نجاح فريقك، انعكس عليك بشكل إيجابي. وإذا لم يحتج إليك لتحفزه، فهذا يعني أنك بالفعل نجحت في تحفيزه عن طريق الاقتداء بك وبطريقة عملك معه.

فريق من القادة

بمجرد أن تتفقوا على هدف تشعرون جميعكم بالشغف تجاهه، وعندما يؤمن الجميع بأنك قادر على تحقيق هذا الهدف، ستكون مستعدّا لتضع خطة لتحقيق هذا الهدف. قد تكون الخطة هي خطة مشروع كتبت بالتفصيل مستخدما مجموعة من الأدوات مثل أداة خرائط جانت (وهي أداة تستخدم من أجل التخطيط، وتسلسل المهام المتعددة، والمواعيد النهائية عندما تدير مشروعا)، وبرامج إدارة المشروعات، أو قد تكون بعض الإجراءات والمسئوليات المتفق عليها مكتوبة على لوح ورقي، ثم تطبع فيما بعد (وهذا أسلوبي المفضل).

وبذلك، أنت تمنح نفسك وتمنح فريقك أقوى أداة متاحة بشرط أن تستخدمها: وهي التركيز. من المعروف جيدا أنه كلما زاد تركيزنا على الشيء، زادت إمكانية حصولنا عليه؛ لذلك إذا ركزت في كل الاتجاهات من حولك، حينها كل ما ستحصل عليه هو الكثير من الإلهاء الذي سيصرف انتباهك عن هدفك. وإذا ركزت على ما تريد تحقيقه، فستحصل على الكثير من الفرص والأفكار لاتخاذ الإجراءات التي ستكون عونا لك في تحقيق ذلك. لذلك، تجد أن الحصول على هدف وعلى خطة لكيفية تحقيقه هي أول خطوة حقيقية تجاه تحقيق هذا الهدف.

الخطط تتغير، لذلك خطتك الأولية من المستبعد جدّا أن تبقى ثابتة دون تغير طوال المشروع؛ ولكن بدون خطة لا يمكنك أن تكون عفويّا لأنك لن تستطيع القفز في مكان ما بدون أرضية صلبة لتقفز عليها. كانت خطتنا هي أن نكون رقم واحد، والتي كانت واضحة جدّا وكذلك بالغة الصعوبة، لذلك لم يكن من المحتمل أن ننحرف عن ذلك الهدف؛ ولكن على مدار سنة وبينما لم نرد أن نغير هدفنا، كنا بحاجة إلى تغيير الأساليب التي نهدف إلى تحقيقه بها.

إذا كانت لديك خطة تبدو منطقية لك وقوية وواضحة كلما أمكن، فأنت لديك تركيز. وهذا سيجعل اتخاذ القرار سهلا؛ لأن كل قرار يمكن أن يُحكم عليه من خلال هذه المعادلة البسيطة:

إذا قمت بهذا، فهل هذا سيدفعني نحو هدفي؟ إذا كانت الإجابة بنعم، إذن سأقوم بذلك، وإذا كانت بلا، إذن لن أقوم بذلك.

إن كل شيء يمكن الحكم عليه من خلال هذه القاعدة. فهي بسيطة وقوية، وتحافظ على مشاركة الجميع وتركيزهم على المهمة التي بين أيديهم. وكلما شاركت بأفكارك مع فريقك، زادت مساعدته لك لتتخذ تلك القرارات المهمة، ويجب أن يكون الهدف وتحليل التقدم في قلب أجندة اجتماعات الفريق، فهذه الاجتماعات يجب أن تكون طريقة أخرى لتعزيز الأولوية رقم واحد. هذا ليس تقيدا، وإنما تحرر. فيمكن للأشياء غير ذات الصلة أن تمحى كلما زاد تركيزك فقط على كل ما هو مهم. وقد تكون المناقشات طويلة وغير حماسية، لكن تعلم أن تراها كدليل على مدى انهماك فريقك مع الهدف الجوهري. هذا النوع من المناقشات سيكون إيجابيّا بشكل كامل، وستلاحظ أنه لا أحد يتحدث عن الضرر أو الفائدة الشخصية؛ فهم لا يناقشون صلاحية الهدف أو قابليته للتحقيق. فكل ما يناقشونه هو كيفية تحقيق الهدف: لا يقولون إذا أو لماذا وإنما يقولون كيف. والإجراءات التي تنبثق من تلك المناقشات ستتم مناقشتها واختبارها وتحسينها حتى تكون محصلتها النهائية أفضل ما يمكن أن يحققه الفريق، وإذا ركز الفريق بشكل صحيح واستمرت تلك النقاشات في صميم الموضوع، فستتقدم بك الاجتماعات دائما إلى الأمام.

قوة الوضوح

بمجرد أن تناولنا المجموعة الأولى من القرارات وحصلنا على النتائج الأولية، قمنا بدعوة المؤسسات الشريكة معنا إلى اجتماع - المؤسسات التسع والعشرين كلها، وعرضت عليها نتائج جدول الدوري المحلي. أخذوا يتمتمون بين بعضهم، ويقدمون ملاحظاتهم المتهكمة، وقالوا إن الجدول الدوري مضيعة للوقت. ففي الحقيقة، هم قالوا الأشياء نفسها التي قالها فريقي.

أخبرتهم بعد ذلك بأننا نهدف لأن نكون الأفضل في البلاد خلال سنة. فتصاعد التهكم وصاحبه الكثير من الضحك وهز الرأس بعلامات الرفض. "لا مجال لذلك" بدا أن هناك إجماعا على ذلك مرة أخرى، مثلنا تماما.

ثم سألتهم إذا ما كانوا مستعدين للالتزام بهذا الهدف، فكان هناك الكثير من التمتمة وتبادل المقاعد، لكن هذه المرة كان هناك انهماك. لقد كان سؤالا بسيطا، وجعلهم يفكرون - رغم أنهم لا يزالون يفكرون إلى حدٍّ كبير في الأسباب التي لن تمكننا من تحقيق ذلك. ما حدث في أثناء سير الاجتماع أظهر لنا قيمة إبقاء الأمور بسيطة، وعدم التشتت.

مَن عمل في القطاعات العامة والأهلية، ربما قد لاحظ مبدأ "القاعدة الذهبية" الذي يبدو أنه ينطبق على العلاقات بين مقدمي الخدمة والممولين. هؤلاء الذين يتلقون التمويل يستاءون ممن يقدمونه. وفي حالتنا كان ذلك يظهر بشكل طبيعي من خلال بعض المزاح الصحي بيننا، وكان ذلك مدعوما ببعض المعتقدات الراسخة من كلا "الجانبين". ولأن ذلك كان يحدث بشكل ودي، أعتقد أنه لم يفد سوى في جعلنا نشعر بالراحة تجاه الوضع الراهن حيث إن أيّا منا لا يتحمل مسئولية كيفية سير الأمور، وكان جميعنا لديه حجج جاهزة لبقاء الأمور كما هي. وقد تأقلمنا مع ذلك بشكل جيد، ولكن تأقلمنا هذا أثمر عن المرتبة السيئة التي حصلنا عليها في الجدول الدوري.

ويمكن أن توصف المرحلة التالية من اجتماعنا بأنها مرحلة التودد، أو بلغة العمل تسمى التفاوض حيث استخدمنا أفضل إستراتيجيات التفاوض لدينا مثل "إذا فعلت، فسوف أفعل"، والاقتراحات والاقتراحات المضادة، والتعبئة حيث لا أحد يلتزم أو يقر بطلب حتى تكون الصفقة كاملة. ومفتاح تلك العملية يتمثل في أنه بسبب التحدي المثير الذي كان لدينا والذي أشرك الجميع كل بطريقته المختلفة، كنا نتفاوض من أجل أفضل طريقة لتحقيق هدفنا. ومرة أخرى، كان هذا الاجتماع مشابها تماما لاجتماعنا الأول مع الفريق. فعندما تبحث عن الإجابات بدلا من الأعذار، يختلف الموقف بالكامل.

وما نتج من هذا الاجتماع كان إيجابيّا تماما، فقد اختفى هز الأكتاف الذي ينم على علامات الرفض، واختفى البحث عن مبررات لعدم التغيير. وجاءت المحادثات الحقيقية الواضحة الصادقة. وكلا الجانبين قال أشياء لم تكن تُقال في الأيام السابقة (أي قبل هذا اليوم). لقد تخلصنا من التظاهر والآليات الدفاعية، وتحدينا بعضنا بعضا، وغالبيتنا فضلوا التحدي.
إليك بعضا من أهم التحديات التي ألقينا بها لبعضنا والإجراءات المتفق عليها:

- أخبرونا بأن اتخاذنا للقرارات يتسم بالبطء الشديد، ما يجعلهم غير قادرين على التصرف بشكل سريع
- أخبرناهم بأنهم " أخفوا" قصور الأداء عنا حتى فات الأوان لتقديم زيادة في التمويل لهؤلاء الذين يمكن أن يستفادوا منه

- أخبرونا بأننا لم نمنحهم معلومات محدثة حول تغيرات ظروف التمويل، لذلك لم يتمكنوا من أن يكونوا في مقدمة المنافسة
- أخبرناهم بأنهم لم يحضروا جلسات المعلومات الخاصة بنا عند انعقادها
- أخبرونا بأن فريقي لم يزرهم بالقدر الكافي، ولم يفهم واقعهم
- أخبرناهم بأننا وجدنا الزيارات متوقعة إلى حدٍّ كبير ولن تكون مجدية في الحصول على معلومات

في اليوم نفسه اتفقنا على مجموعة من الإجراءات على كلا الجانبين، تتضمن:

- سيكون لدى فريقي سلطة اتخاذ القرارات بشأن التمويل على الفور، مع الاتصال بي للتأكيد على ما تم إقراره
- وافق مقدمو الخدمات على مشاركة نتائجهم وتوقعاتهم بصدق وبصورة علانية كل شهر
- وافقنا على إقامة برنامج اجتماعات نصف يومية لمشاركة النتائج ربع السنوية والاتفاق على الإجراءات
- وافقنا على عقد اجتماعات شهرية موجزة بين فريقي ومقدمي الخدمات لمناقشة القضايا المطروحة مع الالتزام بمشاركة القرارات واتخاذها.

الأهم من كل هذا بعد أن بحثنا تقريبا بين كل المنافسين التجاريين، وافق مقدمو الخدمة على أننا يجب أن نشارك نتائجهم في جدول الدوري بأنفسنا، وننشر ذلك لجميع أعضاء شبكة التوصيل. بالنسبة لهم كانت هذه قفزة إيمانية هائلة، وكانت الحل الوحيد بسبب أننا جميعا التزمنا بالنتيجة النهائية. هذا الالتزام يعني أننا أصبحنا فريقا - وسنعمل معا لتحقيق هدف مشترك. وسيتعين علينا أن نتشارك المعلومات، نجمع الموارد، ونثق ببعضنا بعضا، ونتخذ القرارات المبنية على حقائق. ومن ثم علينا أن نثق بالمعلومات، ونثق بعملياتنا، ونصدق هذه الفوائد المشتركة التي سنجنيها من تحقيق هدفنا.

وعلى المستوى الداخلي، واصلنا تركيزنا من خلال عقد الفريق لاجتماعات ربع سنوية بعيدا عن مكان العمل، وفيها كان يتحمل كل عضو من أعضاء الفريق المسئولية عن منطقة محددة من المشروع، حيث يقود جلسات خاصة بتحليل البيانات والأداء وطرق تحسين عملية التوظيف، أو مستويات الإنجاز في البرامج. ماذا كنت أفعل؟ لقد كانت مساهمتي تتمثل في دعم كلا الفريقين - الفريق الخاص بي، والفريق الكبير الذي تكوّن من منافسينا الوديين. لقد منحت الآخرين الثقة والطمأنينة؛ ومنحتهم ثناء على أفكارهم ومساهماتهم؛ ومنحتهم تغذية راجعة؛ لقد حافظت على الإيمان بالهدف. كان لديَّ فريق من القادة.

عندما صدرت نتائج السنة التالية، كان هذا الفريق في المقدمة. لقد أصبح أفضل فريق في البلاد فيما فعله.

التركيز وفن التفكير (والإنجاز) الكبير: الأفكار الأساسية في الفصل الخامس

- الالتزام هو أول خطوة؛ الالتزام الحقيقي بفعل شيء يعني أنه في الغالب سينجز
- بمجرد أنك اتخذت قرارا، والتزمت به، فكل القرارات المتخذة لاحقا ستكون أوضح من القرارات التي دون التزام
- الهدف هو شيء نعمل من أجل تحقيقه، ونتحدث عنه، ونبني عليه كل قراراتنا ونقيس أنفسنا اعتمادا عليه. هو ليس أمرا نذكره من وقت لآخر، ونلقي باللوم على الآخرين

عندما نضيعه

- في حالة غياب الفعل، نترك مساحة لعدم الفعل. من دون الدافع للتقدم، سنتأخر
- يوجد دائما شيء أكثر إلحاحا علينا فعله من الشيء الذي نريد حقّا فعله
- إجابة سؤال: "لِمَ العناء؟" هو سؤال آخر: "لِمَ لا؟"
- الوضوح هو كل شيء. لا شيء يجب أن يُخفى أو يُجنب، بالأخص أي ضعف أو تحديات. فهذا النوع من الصراع أو المواجهة مثمر بشكل كلي
- امنح الآخرين ثقتك. امنحهم الفضل بشأن مساهماتهم وأفكارهم.امنحهم تغذية راجعة وشجعهم على القيام بنفس الشيء معك
- شارك فريقك وأي مساهمين في عملية الإنجاز بدءا من البحث وحتى المناقشة من أجل اتخاذ إجراءات.

الفصل السادس

إدارة الوقت بالنسبة للمديرين

إدارة الوقت الفعالة أمر صعب إلى حدٍ كبير بالنسبة لأي شخص فينا، وبالنسبة للمديرين نجدها تمثل تحديا أكبر. وعندما تدير وقتك بفاعلية، تكون مسئول أيضا عن إدارة وقت فريقك. لذلك إذا كنت سيئا في فعل هذا، فإن فريقك سيكون مثلك أيضا. وكما هي الحال في جوانب الإدارة والقيادة الأخرى، فإن ما تقوم به يؤثر بشكل مباشر على قدرة من يعملون معك على الإنجاز.

دعونا نبدأ ببعض الأرقام التي تضع الأمور في منظورها الصحيح:

أظهرت الأبحاث أن ٧٠ ٪ من وقت المدير - في المتوسط - يمكن وصفه بأنه غير مخطط . وعندما نفكر في أننا نتقاضى أجرا من أجل تخطيط وتنظيم أوقات الآخرين، فهذا يثير القلق بوجه خاص. ومن السهل معرفة لماذا يحدث هذا: سُئل مرة رئيس الوزراء البريطاني السابق "هارولد ماكميلان" عن أصعب شيء في كونه رئيس وزراء، فأجاب قائلا: "الأحداث يا عزيزي". قد نذهب للعمل بجدول زمني تفصيلي، وقائمة من الأمور التي علينا القيام بها، وينتهي اليوم ولم نقم بفعل أي شيء منها. فنوجه اللوم على المقاطعات أو الأزمات أو الآخرين، وينتهي بنا الأمر ونحن نتفاعل مع الأحداث بدلا من إدارتها. وفي نهاية اليوم، تظل كل مشكلاتنا الأصلية وتحدياتنا كما هي وقد انضم إليها المزيد. فنشعر بأنه ليس لدينا خيار سوى التعامل مع تلك المشكلات الحديثة، والتصرف تجاه هذا الصخب باتخاذ إجراء عاجل. ومن الواضح أن هذا ليس بالوضع الجيد لتضع نفسك به، على الرغم أن هذا هو الوضع الذي يكون فيه الكثيرون منا يوما بعد يوم. إن النجاح والكفاءة وحتى صحتنا وراحة بالنا تتطلب أن ننظم أنفسنا والجميع أيضا إذا أمكن.

وإليك رقما مهمّا آخر: ١٥ ٪ من أوقاتنا كمديرين يتم إهداره في البحث عن الأشياء. لا تصدق الأمر، حسنا أنت لا تصدق ذلك؟ أين هو رقم هاتف العميل الذي اتصل بك أمس، أو ملف هذا العميل؟ في أي قرص حفظت تلك المستندات التي كنت أعمل عليها الأسبوع الماضي؟ أعلم أنني حصلت على نسخة من بيانات العام الماضي في مكان ما؛ هل يمكن لأي شخص مساعدتي على البحث عنها؟ إن لم أتمكن من إيجادها، سأضطر إلى تأجيل هذا الاجتماع الذي ينبغي عليَّ أن أذهب إليه في الصباح... لا أعلم كيف يبدو الأمر بالنسبة لك، ولكنني في بعض الأحيان أعتقد أنني أفضل من
العادي.

١٥ ٪ - وهو ما يوازي تقريبا يوما من أسبوع العمل المكون من خمسة أيام– تمثل قدرا هائلا من الوقت المهدر. الأمر يعود إلى انعدام التنظيم والذي بدوره يعود إلى انعدام التخطيط والذي بالطبع يعود إلى عدم توافر الوقت للتخطيط. ويمكنك تصور (أو تذكر!) الفوضى التي تنشأ بسرعة نتيجة هذا المستوى من عدم التنظيم، وتأثيرها على كل من حولنا. وإذا لم نتمكن من التحكم فيما لدينا من معلومات أو عمليات، فكيف سنتمكن إذن من التحكم بأي شيء؟ لا شيء يعد سببا لهذا الذعر والارتباك أكثر من هذا النوع من عدم التنظيم اليومي، وهذا أمر معدٍ أيضا.

"قاعدة" الثلثين

تؤثر قاعدة الثلثين على نمط معين من الشخصيات، ومرة أخرى بالنسبة للمدير أو القائد أو صاحب مشروع صغير، يكون الأمر مكلفا. فعندما كنا أطفالا، كنا نميل إلى أن نكون واحدا من اثنين من أنماط الشخصية: هؤلاء الذين يعودون من المدرسة إلى منازلهم في نهاية الأسبوع الدراسي، ويذهبون إلى غرفهم مباشرة لكي ينتهوا من واجباتهم المنزلية على يقين أنه يمكنهم قضاء عطلة نهاية الأسبوع وهم يفعلون ما يحلو لهم. هذا النوع من الأطفال يحرر نفسه من الضغط ويتجنب الحصول على مهام غير سارة "عالقة فوق رأسه". والنمط الثاني هو هؤلاء الذين يلقون حقائبهم، ويبدأون مباشرة في الاستمتاع بالعطلة، إما عن طريق اللعب أو الاسترخاء، لكنهم يأتون ليلة اليوم الدراسي الجديد أو صباح اليوم نفسه ويسحبون على مضض الواجبات المنزلية المتراكمة من حقائبهم، ويبدأون في عمل الواجبات، وكثيرا ما يكونون على استياء لعدم وجود الوقت الكافي للتحقق من صحته.

من شبه المؤكد أن النمط الثاني من الشخصية يمر بتجربة غير سارة عندما تظهر فكرة اقتراب الموعد النهائي في أوقات مختلفة من العطلة الأسبوعية في أثناء قيامهم بشيء آخر ويضطر أن يدفعها بعيدا عن رأسه، وقاعدة الثلثين ترتبط بهذا النمط من الشخصية. إما عن طريق المماطلة أو الكسل أو الانشغال أو عدم التنظيم، وتنص هذه القاعدة على أنه أينما كان لدينا موعد نهائي في جزء من العمل يتعين أن ينتهي لا نبدأ في العمل عليه حتى ينقضي ثلثا الفترة.

إن هذا النوع من الشخصية (حسنا، مثلي!) قد يجادل ويعتقد أننا نبذل قصارى جهدنا عندما نكون تحت ضغط، وبصدق نتكيف مع الكثير في حياتنا المهنية. وبالمثل، قد نؤجل بعض الأشياء التي نجدها غير مناسبة وقد نكون غير قانعين إلى حدٍّ ما بقدرتنا على التسليم في الموعد المحدد. لكن يوجد خطر كبير مع هذا النهج، وهو واضح تماما في ملاحظة "هارولد ماكميلان": قد تحدث أمور طارئة. إذا تركنا كل الأمور إلى اللحظة الأخيرة أين سنذهب عندما يحدث شيء غير متوقع؟ فإن منحنا أنفسنا ثلاثة أيام للاستعداد لاجتماع مهم وحدث شيء غير متوقع في يوم منها، لن يشكل هذا مشكلة على الإطلاق. ولكن إذا تركنا الأمر لليوم الثالث وحدث شيء غير متوقع، فسنكون في مأزق كبير. فترك الأمور إلى اللحظة الأخيرة يعني أننا ليس لدينا أي وقت احتياطي لتصحيح الأمور عندما تحل الكارثة، وإزعاج بسيط يمكننا التخطيط له يتحول إلى كارثة؛ ولذلك نذهب إلى اجتماعنا غير مستعدين.

أنا مشغول لدرجة تمنعني من التفكير

كل شخص أتحدث إليه في العمل تلك الأيام لديه نفس الرد عندما يُسأل عن كيفية سير الأمور: جميعهم يتحدثون عن مدى انشغالهم، وأنا أقول هذا أيضا، ولن تتباطأ وتيرة العمل في أي وقت قريب. ما يعني أنه سيتزايد عدد المطالب على طاقاتنا وعلى قدراتنا على التحمل، وعلى أوقاتنا.

إن أساليب إدارة الوقت التقليدية تتضمن إيجاد مساحة تسمح لك بالعمل بعيدا عن الضغط الذي يخلقه الآخرون؛ وتتضمن هذه الأساليب فصل أنفسنا عن زملائنا في العمل من خلال مجموعة متنوعة من الطرق المنعزلة والغريبة مثل عقد اجتماعات ونحن واقفون مع منح الأشخاص فترات زمنية ضيقة في الاجتماعات، أو السماح لهم بالتحدث فقط وهم يمسكون بأداة مخصصة لذلك (مثل المحارة في رواية "وليم جولدنج"، *Lord of the Flies*). كما تتضمن أن تعمل من المنزل أو تضع لافتة "عدم الإزعاج" على بابك عندما يكون لديك تقرير بالغ الأهمية في حاجة لكتابته.

لقد فهمت الآن طبيعة التفكير الكامن وراء هذه التقنيات وفي بعض الأحيان يكون القليل من المساحة الشخصية أمرا مهمّا، لكن يجب أن أعود إلى النقطة الأصلية: وهي أن إدارة الوقت بالنسبة للمديرين تختلف عن إدارة الوقت بالنسبة للأفراد. فبالنسبة للمديرين نحن مسئولون عن خلق بيئة تمكن الآخرين من العمل بفاعلية، وهذا يعني منحهم المعلومات، النصيحة، التوجيه، الدعم، والأهم من ذلك منحهم وقتنا. ولذلك عندما تطلب من المديرين أن يفصلوا أنفسهم عن فرقهم، فإن هذا يبدو لي أسوأ نصيحة يمكن أن تمنحها للأشخاص الذين يتقاضون أجرا من أجل العمل بفاعلية مع الآخرين.

وهناك فرق أود أن أوضحه بِشأن استخدامنا للوقت، فهناك عبارة قديمة يستخدمها أصحاب الأعمال والمديرون دائما - هي: الوقت هو المال. بالطبع هو كذلك، لكن يمكن أن يُستخدم المال بطرق عديدة، بعضها عقلاني وبعضها ليس كذلك، والشيء نفسه يحدث مع الوقت. الاختلاف الوحيد فقط هو أن الوقت مورد محدود، ويُستخدم مرة واحدة، ولن يعود مرة ثانية. فالوقت مثل المال، يمكن إنفاقه؛ ويمكن أيضا استثماره، وإذا تم إنفاقه ينفد. لكن إذا اُستثمر بشكل جيد، سيمنحك عائدا على استثمارك. وأنا أود أن أنظر للوقت على هذا النحو: هل نستثمره من أجل عائد أكبر أم هل نبدده بكل بساطة؟

إذن، ما الهدف من وجود فريق في مكان العمل؟ الهدف هو إنجاز الأمور بطريقة أكثر فاعلية بدلا من أن يحاول حفنة من الأشخاص إنجاز الأمور كل بمفرده. ما الهدف من وجود مدير؟ الهدف هو توجيه العمل في الاتجاه الصحيح من أجل الوصول للوجهة المطلوبة بأفضل طريقة ممكنة. وفي هذا السياق، ما المنطق وراء أن يقضي قائد الفريق وقته في تجنب أعضاء فريقه لكي يعمل على أولوياته الخاصة؟ أعتقد أنه لا يوجد منطق في ذلك على الإطلاق.

إذا بددنا ٧٠ ٪ من أوقاتنا في الاستجابة للأحداث الطارئة بطريقة غير مخططة، وإذا تبدد ١٥ ٪ من هذا الوقت في التعامل مع عواقب انعدام التنظيم لدينا، فليس من المستغرب أن نترك الأمور المهمة حتى آخر لحظة، ونفوت مواعيدنا النهائية عندما تباغتنا الأحداث بشكل مفاجئ ولا يكون لدينا وقت لنغير خطتنا؛ لذلك لكي نحاول أن نعود بأنفسنا للمسار الطبيعي، ربما علينا أن نحفظ أنفسنا بعيدا عن الإلهاءات ونسمح لأنفسنا أن نركز على الأولويات الأكثر إلحاحا. ففي نفس الوقت في أثناء معاناتنا في التمكن من الإدارة، ما الذي سيفكر فيه الفريق ويفعله؟ " الوقت هو المال" تستخدم تلك المقولة عادة كسبب لنتوقف عن الكلام ونبدأ بالعمل، لكن إذا كانت هذه العبارة تعني أننا نفكر في تقليل الوقت الذي نقضيه بالتحدث إلى موظفينا، حينها ستكون قاعدة اقتصادية زائفة.

العمل معا على الأمور الصحيحة

إن تجنب فريقنا لأنه يلهينا عن أعمالنا يعد علامة على أننا لا ندير الأمور بفاعلية، فكل فريق يحتاج لقائده لتقديم التوجيه والدافع والدعم - الأشياء التي يحتاج إليها ليقوم بوظائفه بفاعلية. وبالمثل، يحتاج القائد إلى فريقه ليقوم بوظائفه بفاعلية. حيث يوجد تآزر بين الاثنين، ولن يعمل أيهما بفاعلية دون الآخر. إن إدارة الفريق هي وظيفتك، وإذا قمت بها على النحو الأفضل فسيتمكن الفريق من إدارة نفسه بشكل ناجح.

أسلوبي في إدارة الوقت بالنسبة للمديرين هو العكس تماما من وضع حواجز على وقتك واهتماماتك؛ ويتمثل في أن تتبنى حقيقة أن كلّا منكما بحاجة إلى الآخر من أجل النجاح. لذا امنح فريقك وقتك واهتمامك؛ واستمع إليه ووضح له الأمور، اطرح عليه الأسئلة، أشركه في القرارات، وأبقه على علم بالأمور، وامنحه خلفية عن التحديات التي تواجهها، وادعه إلى تقديم المساهمات. وتذكر أن هذا ليس تكلفة، إنما استثمار.

لا يمكننا الهروب من مطالب الآخرين، بالأخص مطالب فريقك، حيث إنه جزء من العمل. فنحن نتقاضى أجرا من أجل إدارة الفريق، ولا يمكننا إدارته عن طريق التمني أن يتركك وشأنك. لذلك يجب أن نتبنى حقيقة أن الكثير من أوقاتنا سيتم قضاؤه مع فريقنا. وما يجعل هذا الوقت استثمارا بدلا من كونه تكلفة هو الطريقة التي نقضي بها هذا الوقت، وما نفعله عندما نكون مع فريقنا. قدم دكتور "ستيفن كوفي" في كتابه الرائع العادات السبع للناس الأكثر فعالية* نظرية **مربع إدارة الوقت**، حيث قسم من خلاله أنشطة العمل إلى أربعة عناوين رئيسية:

المربع ١ - أمور مهمة ملحة

المربع ٢ - أمور مهمة غير ملحة

المربع ٣ - أمور غير مهمة ملحة

المربع ٤ - أمور غير مهمة غير ملحة

أنشطة المربع ١ هي في الواقع إدارة الأزمات، والتعامل مع المشكلات والمواعيد النهائية الفائتة وحالات الفزع الأخرى التي بها نتخلى عن كل شيء لكي نحل الأزمات الحالية.

ويمكن وصف المربع ٣ بأنه "أولويات الأشخاص الآخرين". وهي أمور مهمة جدّا للآخرين وتبدو ملحة جدّا لما تسببه من إزعاج. وهي تمثل المقاطعات التي علينا جميعا أن نتعامل معها، حيث تلزمنا بأن نتوقف عما نفعله ونستجيب على الفور لتلبية حاجات شخص آخر إما عن طريق الهاتف، أو البريد الإلكتروني، أو بشكل شخصي.

المربع ٤ هو المكان الذي نذهب إليه لنتجنب الأمور غير السارة أو للمماطلة أو للتعافي بعد كل الجهود التي بذلناها في التعامل مع المربعين المشار

إليهما سابقا. إن مراكمة الأشياء (بدلا من ترتيبها) أو صنع كوبك الخامس من القهوة في الصباح، أو التقاط شيء ووضعه مكانه مرة أخرى، كلها أمور يألفها من يقضون وقتهم في هذا المربع. هناك أيضا أماكن أخرى للهروب مثل فيسبوك، ولعبة السوليتير، وركوب الأمواج بلا هدف.

أنشطة المربع ٢ هي أهم أنشطة الإدارة التي يمكننا القيام بها، مثل التخطيط، والإعداد، والرصد، وبناء العلاقات، والبحث، لكنها في معظم الأوقات يتم تأجيلها حتى تاريخ لاحق بسبب أنها أنشطة غير ملحة، ولا توجد حاجة للقيام بها بشكل مباشر. لكن في الواقع عدم تنفيذ أنشطة المربع ٢ هو إخفاق في الإدارة. ويقول

"كوفي" إن أزمات المربع ١ هي نتيجة عدم القيام بتلك الأمور المهمة غير الملحة، ومثلها كمعظم المشكلات التي يسببها عدم التخطيط المسبق أو غياب النظم والعمليات المناسبة. فنحن نفقد المواعيد النهائية بسبب عدم تخطيطنا لتحقيقها، أو عدم رصد أنشطة الفريق للتأكد من أننا لا نزال على المسار الصحيح، أو عدم بذل عناء لبناء علاقات عمل فعالة بين هؤلاء الذين نحتاج إلى تعاونهم ودعمهم للوفاء بمواعيد العمل النهائية. كما أننا نتشتت بسهولة (مربع ٣) عندما لا تكون لدينا خطة واضحة أو لا يكون لدينا استعداد وتركيز بشكل كامل على ما نريد فعله. وعلينا أن نأخذ هدنة من عناء الضغوط والتوجه لمربع ٤ بسبب أننا نجهد أنفسنا في فعل الأشياء الخطأ. ففعل الأشياء الصحيحة يجعل كل الأمور الأخرى بسيطة.

يا له من نموذج رائع من كتاب رائع! لقد أضفت خطوة في تدريب القادة وتوجيههم عن طريق تشجيعهم ليروا أعضاء فريقهم كجزء لا يتجزأ من تلك العملية. بينما من الواضح أن المربع ٢ هو المكان الإستراتيجي الذي يجب أن نكون فيه كمديرين، فإنه أيضا مكان علينا دعوة فريقنا للانضمام له كلما كان ذلك ممكنا. وإذا كنا سنقضي ٧٠ ٪ من أوقاتنا مع الفريق، فلماذا لا نقضيها بأكبر قدر ممكن من الإنتاجية عن طريق إشراكه في تفكيرنا، وبناء علاقات عمل مع أفراده، وإشراكهم في اتخاذ القرارات؟

وإليك بعض الأسباب وراء إشراك الفريق في أنشطة المربع ٢ بدلا من إقصائه حتى يمكنك محاولة أداء مهام المربع ٢ بنفسك، بينما يتعثر فريقك هنا وهناك دون أي دعم أو مساهمة منك:

- الأهداف التي يشارك الآخرون في الموافقة عليها تكون أكثر تحفيزا من تلك التي تفرض من سلطة أعلى.
- يعمل الأشخاص بطريقة أفضل، وأكثر التزاما، عندما يدركون الأسباب وراء القرارات التنظيمية. شارك معهم الصورة الكبيرة، بما في ذلك أي جانب منها لا يزال قيد المناقشة بين أعضاء الإدارة العليا.
- كلما أدركوا وقدروا ما تحاول إنجازه، ستزيد قدرتهم على مساعدتك على إنجازه.
- أفراد الفريق هم من يتولون تحقيق العمليات التي من خلالها سيحققون تلك الأهداف؛ لذلك لماذا لا تشاركهم في تصميم تلك العمليات؟ فقبل كل شيء هم على علم بالعمل أكثر من أي شخص آخر.
- العمل معك على التحديات التي تواجه الفريق سوف يعزز مشاعر المشاركة والانخراط الضرورية لهدية الفريق وتحفيزه.
- كلما زادت معرفة زملائك، زادت ثقتهم ورغبتهم في المساهمة وتحمل مسئوليات جديدة، كما يقل اعتمادهم عليك في منحك إياهم "إذنا" لاتخاذ المبادرات.
- الإنجازات الفردية ستصبح إنجازات الفريق، وستساعد على بناء ثقافة إيجابية للفريق.
- بزيادة المعرفة والوعي المشترك، سيقضي الفريق وقتا أقل في طرح أسئلة عليك، ووقتا أطول في الإجابة عنها، وهذا يقلل الوقت المهدر في المربع ٣ لكليكما.

وقد تتحسن جودة الوقت الذي تقضيه مع فريقك عشرة أضعاف إذا قضيته في فعل الأمور الصحيحة. فاجتماعات الفريق تصبح مثمرة وقائمة على المشاركة بدلا من كونها مجرد جلسات مملة ومتكررة لا يحدث فيها أي شيء مهم. ستأتي الأفكار من كل مكان بدلا من أن تأتي منك أنت فقط، ومن المؤكد أن تلك الأفكار ستكون أفضل من التي ستصل إليها بمفردك. لذلك دعونا ننس أمر أن نضع حدودا بين أنفسنا وفرقنا، وبدلا من ذلك نركز على إخراج الأفضل منها عن طريق

إشراكها في الكثير من الأنشطة الإستراتيجية قدر الإمكان.

وهذا لا يعني أن نتخلى عن اتخاذ القرارات ونستخدم بدلا منها المشاورة كأمر طبيعي؛ لأن ذلك سيكون تنازلا عن القيادة وسيكون غير مؤد للاحترام والعمل الجماعي. وقد يشاركك وقت المربع ٢ في شرح لماذا تتخذ قرارا معينا، وفي توضيح القيود التي تعمل خلالها لكي يعرف كل الأشخاص مسبقا ما هو ممكن وما هو غير ممكن. بعد ذلك يمكنك مناقشة أفضل السبل للمضي قدما في إطار المعايير التي قد تمنحها لهم وتفادي الالتباس غير الضروري.

فلا يمكننا أن نكون جيدين في كل الأمور، وربما يكون لدينا أشخاص في فريقنا أفضل منا في بعض الأمور. هذا شيء رائع - اجعلهم يشاركوا واستفد منهم! لهذا السبب أحتاج إلى الأشخاص الذين هم جيدون في تكنولوجيا المعلومات أو الإشراف بسبب أنني غير جيد في هذه الأمور. لذا اكتشف ما الذي يبرعون فيه، واعرف ما الذي يستمتعون به، وأشركهم في ذلك. وإذا كانوا أقل ثقة ببعض الأمور عن أمور أخرى، فلا بأس بهذا الأمر، حيث إن جميعنا كذلك: ففي بعض الأحيان يكون الحل أن تتوقف عن محاولة القيام بالأمور التي لا تبرع فيها؛ وفي بعض الأحيان يكون عن طريق القيام بتلك الأفعال بالطريقة التي تجيدها. وفي كلتا الحالتين معرفتك بأكبر قدر ممكن عن أولويات وتحديات الفريق الذي تعمل معه سيكون أمرا رائعا. وقد لا "يوفر" لك عملك مع فريقك أي وقت إضافي، لكنك ستجعل من هذا الوقت شيئا أكثر إنتاجية.

---

* متوافر لدى مكتبة جرير.

كيف أفوض المهام بفاعلية؟

عندما وصلت إلى أول منصب برتبة مدير، حصلت أيضا على مساعدة شخصية. اعتقدت أنه أمر رائع لي إلى أن سألتني ذات يوم إذا كان يمكنها أن تتحدث معي بشأن أمر ما. فقلت لها: " بالطبع، ماذا يمكنني أن أفعل لك؟". وتفاجأت عندما قالت:" أنت تجعل من عملي أمرا مستحيلا!"، ومضت تشرح أنه كان من المفترض عليها تنظيم أعمالي، لكن لم تتمكن من القيام بذلك بشكل صحيح بسبب أنني ما زلت أحتفظ بدفتر تدوين أعمالي الخاص، ولم أطلعها على قائمة أعمالي، وما زلت أقوم بكثير من الأمور بنفسي (مثل حجز تذاكر القطار، تنظيم تذاكر المؤتمرات، كتابة العروض التقديمية). النتيجة هي أنها أصبحت مساعدة محبطة جدّا لا يمكنها مساعدتي، ولذلك كان لديها عدم رضا بالوظيفة التي تقوم بها. لذلك فعلت ما يمكن أي مدير عاقل فعله، وطلبت منها أن تخبرني كيف أضع الأمور في نصابها، ورتبنا اجتماعا أسبوعيّا مدته نصف الساعة لأعطيها كل المعلومات التي تحتاج إليها "لتدير" أعمالي موفرة لي بعض الوقت، ما يجعلني أبدو بشكل أفضل للعالم الخارجي. ونتيجة ذلك أصبحت أنا أكثر فاعلية، وشعرت هي بالسعادة وأنها أخيرا قادرة على تأدية عملها. ففي بعض الأحيان نكون نحن أسوأ عدو لأنفسنا، ويؤثر ذلك على الآخرين الذين نكون غافلين عنهم بكل تأكيد.

إن تفويض المهام هو السلوك الوحيد الذي أخبرني القادة والمديرون بأنهم يعانون معه أكثر من أي شيء آخر. إذن، ما الذي يمنعنا من التفويض، حتى عندما نرى دليلا حولنا في كل مكان على أننا غير قادرين على القيام بجميع الأمور بأنفسنا؟ يوجد بعض المعوقات الحقيقية بالفعل في تفويض المهام، وعلينا أن نعالج تلك المعوقات قبل أن نضع قائمة بالمزايا، ونجبر أنفسنا على القيام بذلك.

ومن الملاحظ أنه يُساء دائما فهم تفويض المهام، فالمسألة لا تتعلق بتحديد الأهداف وترك شخص آخر يحققها. فالتفويض الحقيقي يتضمن اختيار أمر عادة ما يكون جزءا من الدور الوظيفي الخاص بنا وتسليمه لشخص آخر ليقوم به عوضا عنا. بذلك نحن نمنح هذا الشخص فعل أمر كنا سابقا مسئولين عنه. وعندما نفعل ذلك هل نفوض المسئولية عن هذا النشاط، أم نفوض السلطة لفعله؟

وأفضل تعريف للتفويض هو أنه عملية تسليم السلطة لشخص آخر بطريقة تمكن هذا الشخص من اتخاذ القرارات التي كانت تؤخذ من قبل المدير. ورغم أنه يمكنك تفويض السلطة، فإنه لا يمكنك تفويض المسئولية. وبعبارة أخرى، يمكن أن تفوض بعض مهام وظيفتك، وتظل محتفظا بمسئوليتك عنها. فإذا سلمت المسئولية، فستكون هناك حاجة لاستعراضها وإدراجها في المسمى الوظيفي للشخص الآخر.

وهناك عدد من "الأعراض" أو إشارات التحذير التي تُظهر بشكل واضح أن المدير بحاجة إلى أن يصبح مفوضا فعالا. فعلى سبيل المثال، قد تحتاج إلى التفويض إذا كنت:

- تعمل دائما لوقت متأخر، أو تأخذ العمل إلى المنزل
- غير قادر على الالتزام بالمواعيد النهائية
- تتجنب قبول المساعدة من الآخرين
- تخصص الوقت للعملية والتفاصيل (التوصيل)، بدلا من التخطيط والتحكم (الإستراتيجية)
- تعاني الشعور بعدم الرضا الوظيفي
- تعاني قلة الثقة بزملائك أو انعدامها.

إذا تفكك الفريق في حالة عدم وجودك، حيث يكون الأشخاص غير مدركين لمسئولياتهم أو غير واعين بالروتين النظامي والمواعيد النهائية، أو غير متأكدين من كيفية القيام بالمهام الأساسية، فلا شك في أنك مفوض
غير فعال. لذلك لن تكون إشارة جيدة على الإدارة الفعالة إذا لم يتمكن الفريق من التعامل مع الأمور في أثناء غيابك، أو إذا شعرت أن عليك القيام بجميع الأمور بنفسك، لتتأكد أن الأمور تمت على النحو المطلوب.

ويُبين الجدول التالي نتيجة أحد تمرينات النقابة في دورة تدريبية لتحديد إيجابيات عملية التفويض وسلبياتها باعتبارها أداة من أدوات الإدارة.

لماذا ينبغي على المدير أن يفوض	**لماذا يتجنب المدير عملية التفويض**
مزايا التفويض الفعال	**معوقات التفويض الفعال**
يزيد من كفاءة الفريق	الشعور بعدم الارتياح للتخلي عن "السلطة"
يتيح المزيد من الوقت "للتفكير" ووضع الإستراتيجية	كونك "مشغولا" هو أمر مريح
	الخوف من كونك لم تعد " الخبير"
يعلم الفريق ويطوره	انعدام الثقة بقدرات الآخرين
يحفز الفريق ويساعد على الإنجاز	قد يكشفون عيوبك!
ينجز الأعمال التي تقوم بتأجيلها	يمكنهم أن يفعلوا ما هو أفضل من دونك
يرفع الروح المعنوية للفريق	أنت لم تعد بالأهمية التي لا غنى عنها كما تحب أن تكون، أو كما تحب أن تظهر
الحد من الاعتماد على الحضور الشخصي للمدير ومساهماته	قد يلقى اللوم عليك بسبب ضعف أداء شخص آخر
يعزز قدرات الفريق	تحتاج إلى وقت طويل لتوضيح الأمر؛ لذلك من الأفضل أن تقوم بالأمر بنفسك
يزيد من استقلالية الموظفين	
يزيد من التزام الموظفين	قد تتخلى عن أمر تستمتع به
قيمة أفضل مقابل المال (تكلفة الوقت)	قد لا تستطيع التخلي عن أمر تكرهه!
ينشئ علاقات أفضل	قد يستمر الموظفون في طرح الأسئلة
قد يقوم شخص آخر بالأمر بشكل أفضل	قد يرفض الموظفون قبول مهام جديدة
قد يستمتع شخص آخر بالأمر أكثر!	
إشراك الآخرين= أفكارا أفضل	

يوجد العديد من الأسباب الجيدة بشأن عدم موافقة المديرين على التفويض، وتلك الأسباب ليست مختلقة. لكنها تستند جميعا بدرجات متفاوتة إلى الخوف، وكما رأينا عدة مرات في أثناء رحلتنا أن الخوف ليس له مكان في الإدارة. فإذا اعتبرنا أن معوقات التفويض قائمة على الخوف مما قد يحدث إن سمحنا بالأمر، فالإجابة تكون كيف نرى عملية التفويض. وإذا فوضنا السلطة، فنحن

سنحتفظ بالمسئولية. وهذا يعني أننا ما زلنا نسيطر على العملية: لأننا نحن من نقرر إلى من نمنح التفويض، وما الذي نفوضه، وكيف ستسير عملية التفويض.

فإذا فوضنا بطريقة المربع ٢، فسنفوض بفاعلية موفرين الأمان لأنفسنا وللشخص الذي نفوض إليه. ويمكننا استخدام التفويض كوسيلة لتدريب الأشخاص وتمكينهم، ورؤية الوقت الذي نخصصه للعملية كاستثمار لهم ولأداء الفريق بأكمله. فالمزايا المدرجة في عمود الإيجابيات تستحق أن تحصل عليها، وستنتج عنها منافع من أجل الفريق والمدير؛ لذلك يستحق الأمر ما نعانيه من عدم ارتياح مبدئي عند مواجهة المعوِّقات قصيرة المدى والقائمة على الخوف التي نخلقها داخلنا بشكل تلقائي. اتبع الاقتراحات التالية من أجل تحقيق تفويض فعال، ويمكنني أن أضمن أن وقتك ووقت فريقك سيُستثمر بشكل أكثر فاعلية. حيث يصنف التفويض الجيد بكل وضوح على أنه استثمار لك ولفريقك.

1. كن مستعدّا للتخلي عن أعمالك المفضلة - لا تتخل ببساطة عن الأعمال التي تكرهها!
2. استخدم التفويض كطريقة لتدريب وتمكين الآخرين
3. لا تتجنب عملية التفويض لمجرد انها تستغرق وقتا طويلا في تعليم الآخرين المهام الجديدة - لأنها ستوفر لك الكثير من الوقت في النهاية
4. كذلك، لا تتجنب عملية التفويض لمجرد أنك تستطيع القيام بالأمر بشكل أفضل بنفسك في تلك اللحظة
5. اختر الوقت الملائم من أجل تفويض فعال - لا تكن المدير الذي يترك قائمة أعمال طويلة عندما يكون الآخرون على وشك الذهاب لإجازة تستغرق ثلاثة أسابيع
6. ضع قواعد أساسية واضحة منذ البداية: بمعنى ما مستوى السلطة التي تفوض وما الأهداف والجداول الزمنية؟
7. قم أيضا بوضع ترتيبات من أجل المراقبة والاستعراض: هذا سيمنحك الطمأنينة أنت وزملاءك، وسيسمح لك بالحفاظ على سيطرتك، وسيمنح أعضاء الفريق إمكانية الوصول إلى الدعم والنصيحة
8. درب أعضاء الفريق عن طريق طرح الأسئلة، السعي وراء معرفة حلولهم للمشكلات والتحديات، وتشجيعهم على شرح أسبابهم وفرضياتهم
9. قدر أفكارهم، واشكر أداءهم - بعبارة أخرى، تأكد أنهم يتلقون الثناء بشأن إنجازاتهم، ويحصلون على الدعم بشأن تطورهم.

الكاتب الأمريكي "مايكل إي. جيربر"، كاتب سلسلة كتب بعنوان *E - Myth* (حيث يرمز الحرف "E" إلى رواد الأعمال)، صاغ العبارة سيئة السمعة الآن وهي أن كثيرا من الأشخاص يجدون أنفسهم "يعملون في المشروع وليس على المشروع" ليشرح اتجاه الكثير منا في التورط في التفاصيل بدلا من النظر إلى الصورة الأكبر والتفكير بشكل إستراتيجي. لذا علينا أن نظهر بعض الثقة بأعضاء الفريق، وأن نسمح لهم بالعمل بمستوى أعلى من الذي هم فيه حاليّا، لتوسيع قدراتهم وإعدادهم لتحمل المزيد. وهذا بدوره يحررنا لنكون أكثر إستراتيجية، وسيعود بالنفع على الجميع. التفويض الفعال، الذي يدعم نمو الشخصية من أجل أعضاء الفريق، هو أداة رائعة للتأكد من أننا

نمنح لهم المهارات، والمعرفة، والثقة ليكتشفوا الأمور لأنفسهم، والحد من حاجتهم في استمرارهم للجوء إلينا من أجل الحلول التي قد يجدونها بأنفسهم.

كونك أساسيّا لا غنى عنك هو أمر ليس مهمّا - المديرون الذين لا غنى عنهم يبقون حيث هم؛ لكن هؤلاء الذين يمكِّنون فرقهم، ويزيدون من التزامهم، ويطورون أتباعهم، هم على الأرجح من يستمرون ليكونوا ناجحين في مكان آخر.

كيف أتجنب أخذ العمل للمنزل معي (فعليّا أو عقليّا)؟

إذا كنت تبقى في العمل لوقت متأخر بصورة اعتيادية كل يوم، أو تأخذ العمل للمنزل في كل ليلة، إذن من الإنصاف أن نقول إنك لديك مشكلة بحاجة إلى المعالجة (إلا إذا كنت تستمتع بذلك، واخترت أن تقضي وقتك بهذه الطريقة). نحن جميعا بحاجة إلى أن نكون مرنين بما يكفي، وأن نكون ملتزمين بما يكفي لنقوم بتلك الأمور عندما يستدعي الموقف، لكن عندما يصبح ذلك أسلوب حياة، فإنه سيؤدي إلى نتائج عكسية. هذا السلوك هو مؤشر على أن دور العمل ليس مزودا بالموارد الكافية أو غير محدد بالشكل الكافي: إما ذلك أو أنك لا تقوم بالأمر على النحو الجيد في الوقت المتاح لك، وهذا ما يساعدك هذا الفصل على معالجته.

إن وضوح الأدوار بالنسبة لك ولفريقك يقطع شوطا طويلا نحو معالجة المشكلات المتعلقة بالموارد والتعريف. بدون ذلك، فإنه من الصعب على أي شخص أن يعرف ما القدر الكافي من حيث الجهد، والوقت، والنتائج. اقض بعض الوقت للاتفاق حول هذه الجوانب مع جميع الأطراف المعنية ومن ثم يعرف كل منكم حدوده.

الأهداف والغايات الواضحة التي تتم مناقشتها واختبارها والاتفاق عليها من الأمور الأساسية أيضا، فمن دون ذلك لن تعرف إذا كنت على المسار الصحيح أم لا.

إذا كنت لا تعلم إلى أين تذهب، فسينتهي بك المطاف في مكان آخر.

يوجي بيرا

المتابعة والتغذية الراجعة بشكل منتظم هما أمران أساسيان لا غنى عنهما بمجرد أن تحدد الهدف. مرة أخرى، شارك فريقك بشكل كامل كلما أمكنك ذلك، وكن مستعدّا لتلقي التغذية الراجعة كما تعطيها. ففي الحقيقة، أنا أعتقد أن السعي للحصول على تغذية راجعة (ليس بطريقة الإلحاح أو الإملاء)، هو طريقة رائعة للتحقق من كفاءة الآخرين في أثناء تعليم نفسك وتطويرها.

في النهاية، نصيحتي الأولى العملية لك بخصوص إدارة الوقت، تعد بسيطة جدّا لكنها فعالة للغاية. كما ناقشنا من قبل، يمكننا الحد من عدد المقاطعات في المربع ٣، بصورة أساسية عن طريق العمل مع فريقنا لاستخدام تلك المقاطعات كفرص للمشاركة في إيجاد الحلول وتحديد التحسينات معا؛ لكن، لا يمكننا أن نقضي على هذه المقاطعات نهائيّا، وسنشعر فقط بالإحباط إذا اعتقدنا أنه يمكننا ذلك. أود أن أنهي هذا الفصل بأن أطلب منك أن تحاول القيام بالتمرين التالي.

في نهاية يومك العملي، قبل مغادرة مكتبك، ألق نظرة على قائمة المهام الخاصة بك، وحدد الشيء التالي الأكثر أهمية الذي تريد تحقيقه، ثم دوِّنه على ورقة ملاحظات، ثم ضعها حيث يمكنك أن تراها بمجرد أن تجلس في اليوم التالي. وتصبح هذه الورقة هي محور تركيزك لهذا اليوم. وعندما تتواصل المقاطعات وترد على البريد الإلكتروني أو تتلقى المكالمات الهاتفية، فإنك بدلا من أن تجلس لتقوم بخلط الأوراق والتقاط الأشياء وتركها ثانية وأنت تحاول ترتيب كل الأمور التي تحتاج إلى أن تنجز، تجد أنك ببساطة تعود إلى أولويتك الأولى. ومن ثم تفقد المقاطعات قوتها على تعطيلك بشكل كامل؛ لأنها لا تستمر في تشتيت انتباهك، بمجرد أن تتعامل معها: أنت ببساطة تركز وتستكمل ما تقوم به. وليس عليك أن تتخذ قرارا لأنه اتخذ بالفعل. لم يتبق سوى أن تنجز المهمة.

إدارة الوقت بالنسبة للمديرين: الأفكار الأساسية في الفصل السادس

- كمدير، إدارة وقتك لا تؤثر عليك فقط، بل تؤثر بشكل مباشر على مدى فاعلية فريقك
- ٧٠٪ من وقت المدير غير مخطط، يتم التعامل فيه مع المشكلات والأشخاص الذين يطلبون تركيزك على الفور، ويُعوقون طريق إنجاز ما تنوي القيام به. وهذا الأمر بحاجة إلى أن تتم إدارته بشكل مختلف.
- وقت "المربع ٢" هو إدارة حقيقية للوقت: وقت التخطيط، والرصد، وتقييم بناء العلاقات والتنظيم والبحث. علينا أن نوفر وقتا لهذا؛ لأننا بحاجة لأن نكون استباقيين، لا أن نقدم مجرد رد فعل لأي شيء يُلقي أمامنا
- المقاطعات ومتطلبات الآخرين هي أمور مزعجة تضايقنا، لكن لا يمكننا تجاهل زملائنا - فعلى أية حال، نحن نتقاضى أجرا لنديرهم ونعمل معهم.
- إن أفضل طريقة لمساعدة الآخرين ليكونوا منتجين ليست أن تفصل نفسك عن فريقك لكي تتم عملك الخاص، وإنما عن طريق مشاركتهم فيما تفكر فيه وتعمل عليه. إحضارهم معك إلى المربع ٢ هو أفضل طريقة للقيام بذلك؛ حيث تنميهم وتمكنهم، كما تتيح لك عملية تفويض فعالة، والاستفادة من أفكارهم ومعرفتهم
- تفويض المهام هو سلوك مهم من أجل المدير الفعال، لكن تذكر أنك تستطيع أن تفوض السلطة، لكن لا يمكنك تفويض مسئولية النتائج في النهاية. فالتفويض الفعال يساعد الجميع
- التخطيط والاستعداد هما مفتاحا إدارة الوقت الفعال. فإذا كنت لا تعلم إلى أين تذهب، فسينتهي بك المطاف في مكان آخر!

الفصل السابع

إدارة التغيير وعدم اليقين

الحاجة إلى تغيير الإدارة

التغيير أمر دائم الحدوث، فكل مؤسسة وكل فريق في حالة تغيير متواصل، سواء أدركوا ذلك أم لا، ويرجع كثير من هذا التغيير إلى أننا في مجال العمل، ولكي نبقى في العمل يجب أن نكون قادرين على الاستجابة للتغيرات في السوق، أو في التكنولوجيا، أو حتى في الصيحات الجديدة.

إن الفريق الناجح سيكون متأهبا للتعامل مع تلك التغيرات ومستعدّا للاستجابة بطريقة منظمة وبناءة. والأفضل من ذلك، هو أن نكون متقدمي اللعبة ونتوقع التغيير قبل منافسينا لكي نمنح أنفسنا الأفضلية. والأفضل على الإطلاق هو تحديد الحاجة إلى التغيير قبل الآخرين واتباع نهج استباقي، وبذلك نقود تغييرا إيجابيّا مرغوبا بدلا من مجرد التفاعل معه عندما يصبح الأمر واضحا ولا يمكن تجنبه؛ لكن الشيء الوحيد المؤكد هو أنه لا يمكن أن يزدهر الفريق أو العمل، ما لم يكن هناك سعي مستمر من أجل التحسين.

الابتكار والتغيير

هناك أكثر من نوع واحد من التغيير، وهناك اختلاف هائل بين التغيير لمجرد التغيير، والتغيير لأجل سبب ما. يميل بعض المديرين لإحداث تغييرات بمجرد أن يتولوا مسئولية مؤسسة جديدة أو فريق جديد، ربما للبدء على الفور في تنفيذ ما خططوا لفعله، أو ربما لمجرد أن يتركوا بصمتهم. وقد يميل بعضهم الآخر إلى ترك الأمر كما هو، بينما يجمعون كل المعلومات التي يحتاجون إليها متجنبين صنع تغيير متسرع.

هناك توازن ينبغي تحقيقه بين القفز مباشرة والتأخر قليلا، وستحتاج لتحديد الأفضل بالنسبة لك وتبعا للموقف. إنني أقترح أن نتجنب التغيير لمجرد التغيير، ودائما نضع نصب أعيننا الغرض من التغيير بحيث يكون لديك ولدى فريقك فهم واضح عما تحاولون تحقيقه ولماذا. وبمجرد أن تكون واضحا ولديك فريق يدعمك، إذن افعل ذلك!

التغيير عمل شاق، ولكن يمكنه أن يكون أيضا مجزيا بشكل هائل. فهو يعد طريقة رائعة لتوفير التركيز والطاقة للفريق، وهو فرصة لك لكي تظهر قيادتك وتمنح الآخرين فرصة للقيام بدور قيادي في مجالات اختصاصهم أو قدراتهم. تعامل مع مبادرات التغيير كأنك تتعامل مع مشروع، له بداية، ومنتصف، ونهاية. فجميع المشروعات تكون دائما على وشك التغيير إذا كان هذا من أجل تحسين خدمة أو منتج قائم، أو البحث عن شيء ما، أو خلق شيء جديد. والابتكار يعد أكثر قوة من التغيير، وينطوي دائما أفضل تغيير على شيء من الابتكار. وأكثر الطرق البناءة لإدارة عملية التغيير تتمثل في إلهام الأشخاص وتحفيزهم عن طريق التأكد من وجود هدف مشترك يدركه جميع الأشخاص، وأن الجميع - قدر الإمكان - قادرون على المشاركة في ذلك.

هناك الكثير من الكتب تتحدث عن تقنيات تخطيط وتنفيذ التغيير بمعلومات تفصيلية عن الأدوات والتقنيات بما في ذلك برامج تكنولوجيا المعلومات، ومخططات جانت، وتحليل المسار الحرج (المفضل لديَّ)، لكن ليس ذلك محور التركيز في هذا الكتاب. فهذا الفصل سيساعدك في إدارة الجزء الأكثر أهمية وأقل قابلية للتوقع في أي عملية تغيير: ألا وهو الأشخاص. ولمزيد من المطالعة، تعد سلسلة كتب مدير الدقيقة الواحدة*

ل- "كين بلانشارد" و"سبنسر جونسون" مرجعا غنيّا، وكذلك أيضا كتاب *Managing Change And Making It Stick* لمؤلفه "روجر بلانت" .

---

* متوافر لدى مكتبة جرير

سيكولوجية التغيير

عندما أخبر بعض الأشخاص بأن عليهم توقع بعض التغيير الوشيك، فإن أول ما طرأ إلى أذهانهم هو كل الأمور السلبية، لكن عندما سئلوا عما يريدونه أن يحدث في المستقبل، فإن الأشخاص أنفسهم حددوا بكل سعادة التغييرات التي يودون رؤيتها. إذا وضعت كلمة "تغيير" أمام مجموعة من المندوبين في أي مجالات الحياة، سيركزون على الفور على ما لا يريدونه أن يحدث: وستكون معايير الردود؛ كلمات وعبارات مثل "لماذا"، "لا، ليس مرة أخرى!"، وربما "ماذا الآن؟". وبعد التخلص من تلك الأفكار والمشاعر، يبدأون بالتفكير في احتمال أن يكون التغيير أمرا إيجابيّا، ويبدأون بالتحدث عن "التحديات" أو "التحسينات"، ويفكرون أن التغيير قد يكون "ممتعا"
أو حتى "مثيرا".

نحن نسعى للتغيير ونتجنبه في آن واحد. حيث نريد تحسين الأمور، لكن نكره أن نفقد ما لدينا بالفعل. ويجلب التغيير المخاطر وانعدام الأمان معه - الأمران اللذان نقاومهما بالفطرة - لذلك كثيرا من الأوقات عندما نواجه التغير والشك، ننسحب لمكان آمن، ونحمي أنفسنا عن طريق عدم المشاركة في عملية التغيير.

لذلك تنتج عن التغيير استجابة أولية متمثلة في "الخوف" لدى الأشخاص، لكن يمكنه أيضا أن يكون سببا في الشعور بالإثارة والحماس. وعلينا أن ندرك طبيعة تلك الاستجابة السريعة المتمثلة في الخوف تجاه التغيير قبل أن نتمكن من إدارتها بنجاح. وإذا لم نتمكن من ذلك، فإننا نخاطر بتلك الاستجابة الأولية حيث نمنع الأشخاص من القيام بدور فعال في أثناء محاولتنا لتحقيق التغيير؛ حيث لا يمكننا تحمل السماح لتلك الغريزة التلقائية على "إبقاء الأمور كما هي" لتتحول إلى مقاومة طويلة الأجل تجاه التغيير الذي حقّا نريده أن يحدث.

ودعونا نلق نظرة على ما يسبب تلك الغريزة في الأشخاص لكي يظلوا متمسكين بما لديهم، حتى عندما يقول المنطق إنه قد يمكنهم الحصول على شيء أفضل بكثير. ويمكننا حينها أن نفكر في كيفية إدارة عملية التغيير بأفضل شكل ممكن للحد من تلك المقاومة وتعزيز الحماس.

منطقة الراحة، ولماذا قد يكون التغيير غير مريح

جميعنا يحيا بدرجات متفاوتة فيما يمكننا وصفه بمنطقة الراحة. هذه المنطقة التي نقضي فيها معظم أوقاتنا ونحن نفعل الأشياء التي عادة ما نفعلها، وهذه المنطقة مألوفة وقابلة للتنبؤ: نحن نعلم ما ننتظره من يومنا، ونعلم أننا نستطيع التعامل معه. وهذا هو السبب الذي يجعل الأشخاص يتحملون وظيفة لا يستمتعون بها، ويشتكون لأصدقائهم بشأنها، وينتقدون رؤساءهم، ويعملون في أفضل الأحوال بطريقة آلية. إنهم يعرفون ما لا يحبونه؛ وربما يأملون أن لديهم شيئا أفضل، لكنهم لا يفعلون أي شيء حيال الأمر، هم أيضا يعلمون أنهم قد يستيقظون في الصباح ويشعرون بالإحباط ثم يعودون للمنزل في نهاية اليوم. ويبدو أنه لا توجد ضرورة ملحة لاتخاذ أي إجراء بشأن الأمر.

ويمكن أن تقضي الكثير جدّا من الوقت بهذه الطريقة، غير سعيد بما لديك، ولكن تفتقر إلى التفكير في تغيير هذا. في مكان العمل، يمكن أن يولد ذلك معنويات منخفضة إذا كانت الحالة المزاجية السائدة هي عدم الإشباع والإحباط العام غير المحدد. وفي معظم الحالات، قد لا يوجد عدم رضا حقيقي على الإطلاق، ولكن لا توجد طاقة أو دافع داخل المجموعة لإنتاج أي شيء مختلف أو أفضل. هذا هو الرضا. حيث يعلم كل شخص بوجه عام ما يفعله، وهو يفعل ذلك، لكن يوجد قليل من "الحماس" أو الإبداع. في هذه البيئة أي أفكار يمكن أن تظهر من المستبعد أن يتم سماعها بالقدر الكافي.

والتغيير بطبيعته يهدد الوضع الراهن. إذا كنا نحب الأمور كما هي أم لا، فنحن بحاجة إلى سبب جيد لتغيير تلك الأمور؛ لأنه من البديهي أن نعرف أين نحن، لكننا لا ندري أين نحن متوجهون. ومكان الراحة هو مكان مهم جدّا بالنسبة لنا، ودائما سيقاوم الأشخاص التغيير ببساطة بسبب أنهم يشعرون بالأمان في المكان الذي هم فيه، وبالنسبة لهم ينطوي الذهاب إلى أي مكان آخر على المخاطر. وكما شاهدنا بالفعل نحن نتجنب المخاطر ونبحث عن الأمان.

إن أي شيء يمنعنا من التطلع للأمام سيبقينا ننظر إلى الخلف. إذن، ما المخاطر المتصورة التي تبقي الأشخاص حيث هم، وتمنعهم من المشاركة في التغيير؟ وماذا يمكننا أن نفعل لنزيل عنصر الخوف المتضمن في تلك المخاطر؟ إليك بعض أكثر المخاوف شيوعا بين هؤلاء الذين يواجهون عملية التغيير وعدم اليقين:

الخوف من الفشل. تعودنا أن نفكر في أن الفشل في تحقيق شيء ما يعني أننا فاشلون. بالطبع النجاح أفضل بكثير من الفشل، لكن من غير المنطقي أن نفكر أننا سوف ننجح من أول مرة في كل مرة. فالخوف من الفشل هو أمر طبيعي وبشري، لكن من الأهمية أن نتغلب عليه؛ لأنه يمكن أن يمنعنا من المحاولة من الأساس.

وفي كثير من المواقف إذا كانت المكافأة قيمة، فإنها تستحق بعض مرات الفشل على طول الطريق. والمخترع ورجل الأعمال الأمريكي "توماس أديسون" هو أعظم شخص يتم الاستشهاد به بشكل كبير كمثال لشخص بنى نجاحه من الفشل - حيث قال إن الأمر أخذ منه "حرفيّا الآلاف" من التجارب مع مختلف أنواع المواد، قبل تصميم الفتيل الفعال من أجل أول مصباح كهربي.

ويجب علينا كأشخاص أن نكون مستعدين للفشل لأن الفشل خطوة ضرورية في طريق النجاح. ويجب علينا كمديرين أن نمنح فرقنا الثقة في الفشل المحتمل من دون لوم أنفسهم ولوم الإدارة ولوم بعضهم البعض. وفي عملية التغيير، الفشل هو مجازفة علينا أن نخوضها.

الخوف من ارتكاب الأخطاء. إذا طلبت من فريقك تولي نوع جديد من العمل، أو تعلم مهارة جديدة، أو تغيير عملية مألوفة، فمن المحتمل أن يخطئ في محاولته الأولى. لكن الأخطاء ليست هي المشكلة ما دامت توجد نظم دعم جيدة في المكان للتعامل مع تلك الأخطاء. وكما تعلمنا في السابق، الأخطاء هي جزء من عملية التعلم، وإذا كنا نشعر بالقلق تجاه فهم الأمور الغريبة بالشكل الخطأ، فسوف نخجل من تحمل المخاطر المحسوبة التي يجب أن نتحملها لكي نحقق التقدم، أو نتعلم مهارة جديدة، أو نختبر البدائل.

"الشخص الذي لا يرتكب أي خطأ، لن يفعل شيئا".

هنري فورد

الخوف من فقدان المكانة. جميعنا يقدر المهارات والمعرفة التي طورناها، وامتلاك مكانة "الخبير" داخل الفريق يمكن أن يكون مصدرا لفخر حقيقي. إذا كان التغيير في الأولويات أو تقديم ممارسة عمل جديدة يعني أن الطرق القديمة في القيام بالأمور لم يعد يُنظر إليها كطرق قيمة، فقد يكون من الصعب على المسئول عن العمل أن يتخلى عن هذه المكانة التي حققها بشق الأنفس. إن منح هذا الشخص دورا في إدخال أساليب جديدة يمكن أن يكون طريقة رائعة لتجنب أي شعور بعدم الارتباط أو الخسارة، كما يمكنه تقديم تدريب مبكر على مجموعة المهارات الجديدة.

أتذكر امرأة كانت منزعجة بشكل واضح بسبب أن مكتبها تم نقله من مكانها المفضل من جانب النافذة إلى زاوية بعيدة. فشعرت بالتهميش ولم تستطع قبول أن تحريك المكتب لم يكن إهانة شخصية موجهة إليها. ولم يفكر مديرها حتى في أثر ذلك عليها، لدرجة أنه نظم تحريك المكتب في أثناء وجودها في الإجازة السنوية، ومن ثم عادت لتجد أنها تعرضت "للنفي".

الخوف من المجهول. نحن بحاجة للشعور بالأمان في العمل من أجل تقديم أفضل ما لدينا، خصوصا عندما تؤثر القرارات المتخذة علينا بشكل مباشر. يحب الأشخاص أن تتم قيادتهم؛ فهذا يساعدهم على الشعور بالأمان. وأيضا يحبون أن يتم إشراكهم في العملية، حيث يجعلهم ذلك يشعرون بأنهم مرغوب فيهم. وما دامت لديك السلطة لتخبرهم ماذا يحدث، فعليك أن تقوم بذلك. فالسماح لهم بمعرفة ما هو مقترح وما هو ضروري والفوائد المترتبة، كل ذلك طرق فعالة لإبقاء الأشخاص مطلعين ومشاركين في الأمر؛ حيث لا يلتزم أي شخص بأمر لا يفهمه.

تلك هي جميع العوامل التي قد تسبب مقاومة البعض للتغيير الذي تعتبره أنت أو مؤسستك أمرا إيجابيّا؛ لكن الإدراك هو أمر واقع وإذا كان هذا ما يشعر به الآخرون، سيحتاجون إلى الفرصة لمشاركة مخاوفهم، وحلها.

كلما شعر شخص بأنه مدفوع في اتجاه واحد، زادت مقاومته. يمكن أن يتخذ ذلك عددا من الأشكال، فيمكن للأشخاص أن يعرقلوا الأمور ويثيروا الجدل، لكن هذا النوع من المقاومة المباشرة قد يمثل مخاطرة بالنسبة لأفراد فريق العمل، لأنهم قد يخافون الإجراءات التأديبية؛ لذلك يقل احتمال عصيانهم التعليمات، ويزيد احتمال رفضهم للمشاركة بطرق أخرى. وما إن يصبح الأمر "معركة"، يشك الأشخاص في أي شيء يُقال لهم، ولا يقدمون أفكارا، ويتراجع حسن النية. هذا يُبطئ من العملية، ويصعب كل الأمور بشكل كبير.

بينما نحن كمديرين نمتلك السلطة على الإصرار على مجموعة من الإجراءات، فالأفضل أن نتوجه "للمعارضين"، ونفهم منهم ما المشكلات التي تواجههم. فقد يحدث أننا يمكننا توفير الطمأنينة، أو نجد طريقا لحل الأمور معا.

إحداث التغيير ـ نظرية الرباط المطاطي

في الغالب نحن نعمل بجد لإحداث تغيير إذا كنا متحمسين لتحقيقه، وفي العادة نحن نكون متحفزين إما عن طريق مقاومة شيء أو إنجاز شيء. وسواء أكان التغيير يحدث بنجاح أم لا فإن هذا يعتمد على إذا ما كنا نلتزم بتحقيقه أم لا.

تعمل النظرية بهذا الشكل:

الآن				الهدف
الوضع الراهن		حدة التوتر		الوضع المستقبلي المنشود

عندما يُطلب منا التغيير، أو نُجبر عليه، أو نرغب فيه، نجد أنفسنا نواجه حالة من التوتر بين ما نحن عليه الآن، وبين ما نريد أن نكونه. إن نظرية الرباط المطاطي تصور هذا التوتر على أنه رباط مطاطي يمكننا مطه من اتجاهين في الوقت نفسه. في هذه الحالة، يتم جذبه في اتجاه الهدف الجديد في الوقت نفسه الذي يجذب في اتجاه الطرق القديمة للقيام بالأمور.

إذن، ما الإغراءات أو المخاوف المرتبطة بكل "طرف" من طرفي الرباط المطاطي؟

الوضع الراهن (الآن)

١. ما الجيد بشأنه؟

٢. ما السيئ بشأنه؟

٣. ماذا سأجني من البقاء في هذا الوضع؟

٤. ما الخسارة التي سأتحملها إذا بقيت في هذا الوضع؟

الوضع المستقبلي (الهدف)

١. ما الجيد بشأنه؟

٢. ما السيئ بشأنه؟

٣. ماذا سأجني من تحقيق هذا الهدف؟

٤. إلى أي مدى أريد الأمر؟

سواء حققنا التغيير وحصلنا على النتائج التي نسعى إليها أم لا، فإن ذلك يعتمد بشكل كلي على إذا ما كنا ملتزمين بتحقيقه أم لا. حيث لا يرتاح العقل بوجود التوتر؛ لذلك نحن نرغب في حل هذا بأسرع ما يمكن. وإذا كان الجذب في اتجاه الوضع الراهن أشد منه في اتجاه الهدف، فسيكون لدينا الدافع لأن نحافظ على ما لدينا حاليًا، ولن نتخذ أية مخاطرة قد تزيد من سوء الأمر. أما إذا كان الجذب في اتجاه الهدف أكثر قوة منه في اتجاه الوضع الراهن، فسنكون مستعدين لاتخاذ المخاطر الضرورية لتساعدنا في تحقيق الأمر. فالرباط المطاطي يتمدد نتيجة للتوتر الناتج عن أننا معلقون عند نقطتين متعارضتين، في النهاية نبتعد عن النقطة الأضعف، ونسير تجاه النقطة الأقوى. لذلك يعتمد نجاح مشروع التغيير على الخيار الأكثر جذبا بالنسبة للفريق.

إذا قررنا أنه من الأسهل والأكثر أمانا أن نبقى حيث نحن، فمن المرجح أن نضع جهدا محدودا في إحداث التغيير، وسوف نميل إلى اختلاق جميع أنواع الأسباب لتجنب التغيير. وبدلا من العمل على تحقيق الهدف المنشود، سنكون غير ملتزمين به، وسنضع كل جهودنا في البقاء حيث نحن. ففي المؤسسات يتم ترجمة هذا عادة إلى تعليقات وسلوكيات مثل: " لا أحد يخبرني بأي شيء"، " لا يوجد جدوى للقيام بذلك، سوف يغيرون رأيهم مرة أخرى في بضعة أسابيع"، أو " أعتقد أنه يجب على الأمور أن تظل كما هي؛ فأنا أراهن أنهم يقومون بذلك فقط لكي يتمكنوا من ادخار المال".

إذا كان الهدف الذي ننشده إيجابيّا بالقدر الكافي ليجعلنا نريد أن نحققه، عندئذ سنعمل على تحقيقه بشيء من التركيز والنظام. لذلك، كل ما عليك فعله هو التأكد من وجود سبب جيد بما فيه الكفاية لفريقك ليسعى من أجله. وتتحسن فرص النجاح لأي مشروع للتغيير تحسنا كبيرا إذا كان هناك حماس حقيقي لبلوغ النتيجة النهائية. لذلك، فإن الجذب في اتجاه "الوضع المستقبلي المنشود" يجب أن يكون أقوى من الجذب في اتجاه البقاء حيث نحن. وبصرف النظر عن مدى التزام الأشخاص تجاه المؤسسة أو الفريق، فهم غالبا ما يكونون أكثر اهتماما بشأن مصالحهم الخاصة. نأمل أنك ستكون قادرا على أن تبرهن لهم أن مصالح المؤسسة ومصالح الأفراد هما الشيء نفسه، لكن المصلحة العليا لأي شخص، والسؤال الذي يحتاج إلى إجابة واضحة وقوية هو هذا السؤال: "ماذا سأستفيد من هذا الأمر؟".

في حالة فريقي التي قدمتها في الفصل الخامس، اتخذنا قرارا مشتركا لنصبح الأفضل في البلاد، وكانت الجائزة متمثلة في الرضا عن إنجاز قابل للقياس. لقد استجبنا للتحدي المتمثل في تحقيق هدف ممتد فعلا، وخلق الحماس حول القيام بعمل بعيد تماما عن روتيننا الطبيعي. وفي حالة المؤسسة الخيرية التي ذكرت في الفصل الثاني، كان الوضع الراهن غير جذاب إلى حد كبير، وقد بدا الوضع المستقبلي المنشود كالحلم عندما ناقشوا خياراتهم أول مرة. كان الشيء المشترك في دراستي الحالة هاتين هو رفض الوضع الراهن (التهاون في حالتنا، والكارثة في حالتهم) بجانب الانجذاب لهدف محدد بوضوح.

إدارة التغيير

العامل الأكثر أهمية في تحديد موقفنا تجاه التغيير هو إذا ما كنا نعتقد أن التغيير يكون داخل سيطرتنا أم خارجها. وكلما زاد إدراكنا بشأن عملية التغيير، قل الخوف الذي نتصوره عن تلك العملية. وإذا اعتقدنا أن التغيير يتم القيام به من أجلنا، فسنرغب في مقاومته. وقد يتخذ هذا عددا من الأشكال، مثل إنكار أن التغيير يحدث، أو رفض المشاركة في العملية، أو الشعور بالغضب بشأن الأمر، أو (وهذا الأمر يمكن أن يكون أصعب سلوك على المدير ليتعامل معه) التظاهر بقبول الأمر من خلال القيام بجهود واهنة غير مجدية.

إذا اعتقدنا أننا نستطيع أن نؤثر على عملية التغيير، فسيكون لدينا السبب للمشاركة في ذلك. فمشاركة الآخرين تعني أن عليهم دورا للقيام به، وأنهم يستطيعون إحداث اختلاف في النتائج.

ويعتمد نجاح التغيير على إدارة جوانب عملية مشروع التغيير، بما يتضمنه ذلك من تخطيط مناسب، وأهداف واضحة، وموارد كافية؛ لكن لكي يحقق التغيير المؤسسي النتائج المطلوبة، من الضروري التعامل بشكل جيد مع عنصر الأشخاص في المعادلة بما يكفي لنشركهم في العملية بشكل كامل.

إن إدارة التغيير في المؤسسات تنطوي على العمل مع الأشخاص الذين (أ) يتأثرون بالتغيير بطريقة ما، والأشخاص الذين (ب) نعتمد عليهم في إحداث التغيير. وهذا لا يعني أننا نفوض صنع قراراتنا إليهم، أو أن كل شخص عليه أن يوافق على ما يتم اقتراحه. فاتخاذ القرارات النهائية دائما ما تكون وظيفة الإدارة العليا في المؤسسة أو قائد الفريق. كل ما يعنيه ما ذكرناه هو أن الأشخاص الذين سيقومون بتنفيذ التغيير فعليّا يجب أن يحصلوا على فرصة من أجل فهم ما سيحدث وأن يشعروا بالمشاركة.

في عام ١٩٤٠، حدد عالم النفس الألماني - الأمريكي "كورت ليفين" المراحل الرئيسية الثلاث لإدارة التغيير الناجحة، وتعتبر نظريته هي الأبسط والأنسب من كل نظريات التغيير، وتحتوي على ثلاث كلمات:

مرحلة إذابة الجليد

△

مرحلة التغيير

△

مرحلة تثبيت التغيير

تقترح تلك النظرية أنه إذا فرضت تغييرا بسرعة كبيرة، وقد فوت مرحلة التشاور والتحقيق، سيشعر الأشخاص بأنه تم استبعادهم من معرفة الأمر. وبالطبع سينتابهم الشك من أجل كل الأسباب التي أبرزناها سابقا، وكنتيجة لذلك، لن يؤدي ذلك إلا إلى زيادة حاجتهم للدفاع عن أنفسهم عن طريق الانسحاب لمنطقة راحتهم.

وإذا لم يتمكن المتضررون من طرح الأسئلة ولم يفهموا المنطق وراء التغيير المفروض عليهم، سيقاومونه. وهو في الغالب سيجعل مقدمي التغيير يلجأون إلى سياسات من أعلى إلى أسفل من أجل تنفيذ عملية التغيير على فريق صار الآن معارضا ومستاء، وهذا فشل في الإدارة.

من أجل مشاركة فعالة في عملية التغيير، يحتاج الأشخاص إلى أن يعرفوا:

1. لماذا يعد التغيير أمرا ضروريّا (ما الغرض منه؟)
2. كيف سيؤثر عليهم
3. كيف سيعود عليهم أو على المؤسسة بفائدة
4. ماذا عليهم أن يفعلوا

الأشخاص بحاجة دائمة إلى المعلومات. إذا تم إخفاء بعض الأمور عليهم، لن يشعروا أنهم جزء من العملية. فإذا لم يخبرهم المسئولون (الإدارة، في هذه الحالة) ماذا يحدث، فإنهم في الغالب سيختلقون الأمور - وهكذا تبدأ الشائعات، والشائعات تؤدي إلى نظريات المؤامرة، وحينها يشعر الأشخاص بالغضب بشأن أمور قد لا تكون حدثت من الأساس. كمدير أو قائد، نستطيع أن نتجنب الكثير من هذا بأن نكون واضحين مع الأشخاص بشأن الأسئلة الأربعة التي ذكرناها منذ قليل.

مرحلة إذابة الجليد. بمجرد أن نبدأ عملية التغيير، علينا أن ندرك أنه لا يزال هناك هيكل قائم لا يزال في المكان. لقد اعتاد الأشخاص أن يعملوا بطريقتهم المعتادة نفسها، كما اعتادوا مجموعة الأولويات التي يعملون حاليّا على تحقيقها. فهناك مصالح خاصة وقصور ذاتي وبالطبع منطقة راحة، وكل هذا سيدفع الأشخاص إلى التشكيك في الحاجة إلى التغيير.

إذابة الجليد هي عملية أساسية في المناقشة والحوار، حيث يجب علينا أن نمنح الأشخاص المعلومات، ونرحب بالأسئلة، ونكون صورة لمميزات التغيير الذي نرغب فيه، ويجب منحهم بعض الوقت كي يمكنهم الموازنة بين إيجابيات التغيير المقترح وسلبياته، ويقرروا إذا ما كان هذا التغيير ضروريّا ومرغوبا فيه، أو على أقل تقدير لا مفر منه. والأهم من ذلك يجب أن يتمكنوا من فهم أسباب حدوثه. وبمجرد وصولهم لهذا المستوى من الفهم يتسنى لهم النظر في كيفية المشاركة في عملية التغيير ذاتها.

مرحلة التغيير أو الانتقال. في هذه المرحلة يبدأ التغيير في الحدوث، ودورك في هذه المرحلة كمدير أن تستمر بإمداد الأشخاص بالمعلومات، والإجابة عن تساؤلاتهم، ومناقشة التقدم المحرز، ويمكنك مشاركة الفريق في عملية التخطيط، ويجب أن توفر لهم أي تدريب وتوجيه ودعم ضروري.

تذكر أنه بينما قد تعرف إجابات تساؤلاتهم، فإنهم قد لا يعرفونها؛ حيث إن كل فرد بحاجة لمعرفة الإجابة عن أكثر الأسئلة أهمية: "ماذا سأستفيد من الأمر؟" بمجرد أن يعرفوا الإجابة، سيزيد اهتمامهم بالمشاركة. على أية حال، حتى إذا لم يريدوا التغيير، سيفهمونه، وسيعرفون ما يمكن توقعه، وهذا سيزيل الارتباك الذي يمكنه بسهوله أن يُضعف حتى أكثر التغييرات إيجابية وضرورية.

استمر في تعزيز الصورة الكبيرة - بعبارة أخرى، ما سبب التغيير، ما الفوائد التي ستعود على الآخرين، وكيف سيبدو المستقبل؟ الإجابة عن تلك الأسئلة هي الطريقة الوحيدة لتذيب الجليد بدلا من كسره. وبمجرد أن نذيبه، يمكننا حينها أن نعمل معا لخلق شكل جديد وتثبيته في المكان.

مرحلة تثبيت التغيير. إذا تمت إدارة المرحلتين السابقتين بشكل جيد، فالنتيجة النهائية ينبغي أن تكون أننا طبقنا بنجاح "الشكل" الجديد سواء كان ذلك منتجا جديدا، أو عملية محسنة، أو التزاما بهدف جديد.

لقد بدأنا هذا الفصل بقول إن التغيير هو أمر دائم الحدوث؛ لذلك علينا أن نكون حريصين بشأن

الادعاء بأن أي شيء يمكن تجميد في طريقة جديدة دائمة للقيام بالأمور. وبمجرد أن يتم تنفيذ التغيير، من الضروري العمل على تعزيزه باستمرار من أجل الاحتفاظ بالتركيز الجديد الذي اتخذنا قرارا بشأنه، وهذا يتمثل في إظهار أننا حققنا الأهداف ووصلنا إلى المزايا المتفق عليها؛ لذلك من المهم هنا أن تتضمن النتيجة النهائية على عمليتي الرصد والقياس للتحقق من أننا على المسار الصحيح ولنجري أية تغييرات ضرورية.

باختصار، أشرك الآخرين معك؛ امنحهم الوقت لطرح الأسئلة، والتوصل إلى تفاهم بشأن الموقف الجديد. كن منفتحا بقدر المستطاع بشأن المعلومات التي تخص أسباب التغيير، والأثر المحتمل عليهم. وإذا لم تكن لديك إجابات، قل ذلك مع الوعد بأنك ستبقيهم على علم، ولا تتظاهر بأن كل الأمور على ما يرام إلا إذا كنت على علم بأنها كذلك. ومن المهم خلال فترة التغيير أن يكون الفريق قادرا على الثقة بقائده، حتى إن لم تكن دائما قادرا على توفير الطمأنينة التي هم بحاجة إليها.

إدارة التغيير السلبي

ليس كل تغيير يكون تغييرا إيجابيّا، فهناك بعض التغيير يكون من الصعب تأييده. وقد يطلب منك أن تواجه تغييرا إما عارضته بشدة أو على الأقل عارضت الحاجة إليه. ورغم أن سلوكيات إدارة هذا النوع من التغيير مشابهة للتي ذكرت في هذا الفصل، توجد مشكلات إضافية للتعامل معها.

ففي البداية، قد يكون عليك أن تدير رد فعلك الخاص، وعلى افتراض أنك لم تكن من أشد المعارضين للتغيير لدرجة تشعرك بالخطر الكافي لتستقيل بسببه، عليك أن تكون قادرا على أن تفصل شعورك الشخصي عن مسئوليتك المهنية. اجعل نقاشك داخل فريق الإدارة، ثم اترك مخاوفك وراءك. سوف تخدم فريقك بالشكل الأفضل إذا قمت بإدارة العملية بنجاح، بدلا من انتهاء الأشخاص إلى حال ينتقدون فيها المؤسسة، بالإضافة إلى الشعور بالغضب أو الظلم.

كن هادئا وعقلانيّا. وظيفتك هي أن تساعد فريقك للتوصل إلى تفاهم بشأن التغيير بطرقهم الخاصة؛ لذلك عليك أن تكون واضحا وصادقا بشأن ما تعرفه، وأن تمنحهم الوقت للنظر في الموقف الجديد.

قدم الدعم. كن موجودا دائما من أجل فريقك، بأية طريقة يحتاجون إليها. وقد ينطوي هذا على الاستماع لهم حتى وإن لم يكن هناك أمر فعلي يمكنك القيام به. قدم أيضا الدعم العملي، إذا طُلب منك ذلك.

أجب عن تساؤلاتهم. ويحتاج الأشخاص للمعلومات؛ لذلك عليك إجابة التساؤلات التي لديهم، وإذا لم تعرف الإجابة، أخبرهم بذلك، وصل تساؤلاتهم لصناع القرار.

رسخ الثقة. إذا قلت إنك ستفعل شيئا ما، افعله، وإذا لم تتمكن من فعله، فأخبرهم بهذا بصدق. المتابعة أمر ضروري.

اجعل الوصول إليك دائما سهلا. تذكر أنك حلقة الوصل بين المحرضين على التغيير والمتضررين منه، وقد تكون الشخص الذي يمكنهم أن يتحدثوا إليه مباشرة خلال العملية.

مشكلة أم فرصة؟ قرر!

في بعض الأحيان، جميعنا يتمنى حياة بدون مشكلات، لكن إذا تمنينا ذلك، فنحن نتمنى لأنفسنا حياة مملة ومحبطة، فنحن نحتاج إلى المشكلات لتوفير الحافز إلى التغيير والنمو من خلال منحنا ضرورة حتمية للقيام بشيء مختلف. تعريفي المفضل للمشكلة هو أن المشكلة هي موقف يتطلب اتخاذ إجراء - نحتاج لأن نفعل شيئا بشأنها. وقد يتطلب "فعل الشيء" معظم الأنشطة التي تؤدي إلى إدارة فعالة مثل: البحث، التشاور، الإبداع، التركيز، تحديد الأهداف، اتخاذ إجراء وتحديد التغيير وتنفيذه. فكل تلك الأمور تجعل العمل ذا قيمة!

لا شيء يتحسن أبدا دون أن يتخيل شخص نتيجة أفضل والتخطيط للقيام بذلك وإنجاز الأمر. إذا تكبلت عناء إنشاء فريق مناسب ومنحهم التركيز وبناء ثقتهم، فستصبح المشكلات فرصا لتغيير الأمور، ليصلوا لأقصى إمكاناتهم، وليكونوا مبدعين، وليجروا التحسينات. لا شيء ينمو إذا لم يتم التغلب على الصعوبات والتكيف معها. لهذا السبب يستخدم الصينيون نفس الرمز للتعبير عن مفهوم كل من المشكلة والفرصة. وكما يقول مثل آخر، تحتوي المشكلة على بذور حلها.

إن التغيير هو جزء أساسي من الإدارة: نحن وكلاء التغيير. حيث نرصد، ونقيم، ونتشاور، ونتخذ القرارات، ونحفز الأشخاص للإنجاز والتحسين. فنحن لا نتقاضى أجرا لنجلس ونشاهد العجلة تدور، وإنما لجعلها تدور بشكل أسرع، أو أكثر فاعلية، أو من أجل توجيهها لتأخذ فريقنا ومؤسستنا للوجهة الصحيحة.

إدارة التغيير وعدم اليقين: الأفكار الأساسية في الفصل السابع

- سواء رضينا أم لم نرض، التغيير أمر دائم الحدوث
- التغيير هو عملية، ومثلها مثل أية عملية أخرى، يجب أن تتم إدارتها
- غالبية الأشخاص يقاومون عملية التغيير غريزيّا، حتى إذا أرادوا حياة أفضل
- إذا شعر الأشخاص بأن التغيير خارج عن سيطرتهم، أو أنه حدث لهم بدلا من حدوثه بمشاركتهم، حينها يميلون إلى تجنبه؛ لكن عندما يشاركون في العملية، ويفهمون، ويمكنهم أن يؤثروا عليها، فمن المرجح أن يزيد الانخراط فيها
- لا يكون التغيير دائما إيجابيّا لجميع لأشخاص، أو قد تكون لديهم أسباب جيدة لمقاومته. علينا أن نمنحهم الوقت للتوصل إلى تفاهم بشأن التغيير غير المرحب به وطرح الأسئلة والتكيف.

الفصل الثامن

إدارة الأشخاص صعاب المراس والمواقف الصعبة

ماذا نعني بالناس صعاب المراس؟

أحد أكثر الأجزاء صعوبة في القيادة هو التعامل مع الأشخاص "صعاب المراس". لقد رأيت عددا كبيرا من المديرين الذين أعربوا عن أسفهم لوجود شخص أو الكثير من الأشخاص صعاب المراس، وأظهروا رغبتهم في أن يتم استئصالهم فعليّا من الفريق أو مكان العمل، فشخص واحد يمكنه أن يدمر بفاعلية فريقا كاملا أو مؤسسة صغيرة. وهذه النوعية من الأشخاص يمكنها أن تفسد يومك أو أسبوعك أو حتى عملك بالكامل. وإذا كنت تهدف إلى الاستمتاع بعملك، وإذا أردت أن يستمتع فريقك بعمله، فببساطة لا يمكنك السماح لهذا بأن يحدث.

ويحاول الأشخاص ممارسة السلطة أو السيطرة على بيئتهم لعدة أسباب. فإذا لم يتمكنوا من القيام بذلك بشكل إيجابي، فقد يحاولون القيام بذلك بطريقة سلبية، وبالممارسة يمكن أن يصبحوا جيدين للغاية في القيام بذلك. إن مهمتك هي إدراك العلامات وفهم الأسباب واتخاذ الإجراءات الضرورية إما لكي تغير الشخص صعب المراس، أو تجعله يغادر العمل بقوة وحزم. والفشل في القيام بذلك سيؤثر عليك وعلى بقية مؤسستك.

جميعنا لدينا شخص يخطر ببالنا عندما نفكر في الأشخاص صعاب المراس، لكن ماذا نعني بالشخص صعب المراس؟ هل هو الشخص الذي يختلف معنا أم الذي لا يتعاون؟ هل هو الذي يخرب، أم الذي لا نستطيع التعامل معه؟ هل هذا نتيجة لشخصيته، أم نتيجة لموقفه؟ أو هل هذا فقط نتيجة لفشله في القيام بما أمرناه أن يقوم به؛ ولذلك نحن نراه كشخص محبط أو عدائي؟

بالنسبة لنا كمديرين، الشخص صعب المراس هو الذي لا يستجيب لما نحاول أن نقوم به من أجل مساعدته وتحفيزه ودفعه للمساهمة. إن مهمتنا هي أن نعرف السبب - إذا أمكننا ذلك - وأن نعرف كيف نجعله يبذل أفضل ما لديه. فإذا لم نكن قادرين على تغيير هذه النوعية من الأشخاص للأفضل - ولا يمكننا أن ننجح في كل مرة - حينها من أجل راحة بالنا وسلامتنا، علينا معرفة أننا قد فعلنا كل شيء يمكننا فعله من أجل هذا الشخص، ومن أجل الفريق والمؤسسة والعملاء وأي أصحاب مصلحة آخرين.

كيف لا تكون أنت نفسك شخصا صعب المراس

أول قاعدة في التعامل مع الأشخاص صعاب المراس هي أن نفهم أننا لا يمكننا التحكم في تصرفات الأشخاص الآخرين؛ وكل ما يمكننا فعله هو التحكم في أنفسنا. ومن حسن الحظ، يعد ذلك هو أكثر الأشياء التي يمكننا القيام بها فاعلية. فبتغيير سلوكياتنا الخاصة، نمنح الشخص الآخر شيئا مختلفا للتعامل معه؛ لذلك عليه الاستجابة لما نفعله، دون أن يكون المجال مفتوحا له كليّا. كما سنرى في الأجزاء التالية المتمثلة في "ممارسة الألعاب" وتأكيد الذات، ينبغي علينا أن نستمر في التحكم بأنفسنا، إذا كانت لدينا أية فرصة للتحكم في أي موقف نواجهه.

بالنسبة إليك كمدير، فأنت مسئول عما يحدث في فريقك، ومن أجل الحصول على النتائج التي تم توظيفك أنت وفريقك من أجلها؛ لذلك من الضروري عليك الاستمرار بالتحكم. استخدم كلمة " مسئولية" إذا كنت تفضل: فأنت الشخص المسئول؛ لذلك عليك تحمل مسئولية النتائج؛ لكن قول هذا أسهل من القيام به عندما تكون في صراع مع شخص آخر وتواجه مشكلات صعبة يتعين حلها وتعليقات قاسية قيلت أو تم الشعور بها.

إذا سعينا جاهدين لأن نكون أذكياء عاطفيّا وأن نستمع للآخرين قبل التصريح بآرائنا الخاصة، فحينها سنكون في معظم الوقت أفضل حالا من أن نسمح لمشاعرنا بأن تسيطر علينا، وأن نتدخل بشكل شخصي. ومن الصعب القيام بهذا، لكن سيتم اكتساب أفضل النتائج بالنسبة لنا سواء من حيث أدائنا وسعادتنا عن طريق أن نكون مهنيين وأن نتذكر أن هذه بيئة عمل وأننا نتقاضى أجرا لأداء وظيفتنا وإنجاز الأمور. ومع ذلك، لا يزال بوسعنا أن نقوم بالكثير لتأكيد أننا - كما في المقولة التي أثبتت صحتها مع مرور الزمان "نحن جزء من الحل، ولسنا جزءا من المشكلة".

كن واضحا. لا جدوى من الشكوى بأننا قد أخبرنا شخصا بالشيء نفسه مرارا وتكرارا لكنه ما زال لا "يفهم الأمر". إذا لم يتمكن من فهمك، فلن يستوعب الأمر، وبالتالي لن يقدر على القيام به. فبدلا من الافتراض أنك واضح فيما تريده، استغرق بعض اللحظات للتأكد من أن الذي تقوله قد فُهم على النحو الصحيح. حيث يدرك الأشخاص ويفهمون الأمور على نحو مختلف؛ لذلك قد تحتاج إلى تقديم الأمور بطرق مختلفة، أو قد تحتاج إلى تغيير طريقتك.

بعض الطرق البسيطة للتأكد من فهم الآخرين لما تقول، تتضمن ما يلي:

- اطلب من شخص ما أن يقول بكلماته ماذا فهم منك
- اطلب منه أن يريك محاولته الأولى في القيام بما طلبته
- عزز رسالتك من خلال التدريب والتغذية الراجعة

كن ثابتا. تجنب إعطاء رسائل مختلطة. إذا أردت من شخص ما أن يصدق أن أمرا ما مهم، تصرف كما لو أن هذا الأمر مهم. لا تعلن عن أمر مرة واحدة، ومن ثم تنسى الأمر حتى تكتشف مشكلة. تذكر المثل القديم القائل إن ما يمكن قياسه، يمكن تحقيقه؛ لذلك إذا أردت أن تجعل الفريق يفكر بأمر ما على أنه أولوية، إذن تعامل مع الأمر على هذا النحو من خلال السؤال عنه، وطلب الأفكار والمعلومات، وتقديم المعلومات المستجدة.

إن الأشخاص يحبون صفة إمكانية التنبؤ في رؤسائهم، لذلك تأكد أنك دائما نفس الشخص في

تعاملاتك معهم. هذا لا يعني أن تكون مملّا ولا تفاجئهم؛ لأنك لا تريدهم أن يتراخوا بشأن قيادتك، لكنك تريدهم أن يشعروا بالأمان. فيجب عليك أن تمنحهم رسائل ثابتة بشأن الأولويات، والمعايير، والسلوكيات. ويجب أن تدير أيضا حالتك المزاجية، لكي لا يعتاد فريقك التعامل معك بحالات مزاجية متقلبة: إذا كان هناك شيء صحيح أو خطأ يوما ما، يجب أن يظل كذلك لليوم التالي. أنت بشر، لكنك أيضا مهني.

السلوك المهني - ولا سيما بالنسبة للمديرين - هو أداء. وهو ليس كأداء الممثل، وإنما هو أقرب لأداء الموسيقي. وأيّا ما كانت الضغوط التي قد تكون واقعا تحت تأثيرها، اعزف النوتة الصحيحة؛ حيث إن زملاءك بحاجة إلى النسخة الأفضل منك.

كن هادئا. إذا فقدت هدوءك، فقد فقدت حجتك، ومعها، التفوق الأخلاقي. بالطبع يهدف الأشخاص دائما إلى إغضابك كثيرا؛ لذلك لا تكافئهم: إذا التزمت الهدوء، فيمكنك أن تفكر، وهو أمر لا يقدر بثمن.

كن عادلا. الاحترام هو الأمر الأكثر أهمية من الشعبية، والعدالة أقوى من الانتقام. قرر ما الشيء الصحيح، وافعله. ولا تمتنع عن ذلك بسبب حاجتك التي يمكن تفهمها لمعاقبة الذين أغضبوك أو لتطلب فقط من أولئك الذين تعلم أنهم سيقولون نعم، أو تتجنب الذين سيقولون لا. لديك الحق أن تتوقع من كل شخص أن يؤدي وفقا للمعايير المتفق عليها، وأن يعمل بأقصى ما لديه ممثلا بقية الفريق.

روج للمزايا لا الخصائص. إذا كنت تسعى للتأثير على شخص ما، تذكر أن تتعرف عليه وعلى احتياجاته في البداية. حيث إنه سوف يهتم بما هو قيم بالنسبة له أكثر من اهتمامه بما هو قيم بالنسبة لك أو لغيرك. فبمجرد أن تستغرق الوقت الكافي في التعرف على أفراد فريقك، ستكون لديك فكرة أفضل عن الشيء المهم بالنسبة لهم، ويمكنك أن تستفيد من ذلك. ربما يكون هذا الأمر هو المكانة أو المعرفة أو التطور أو الحياة السهلة، لكن في النهاية، إذا علمت ماهية الأمر، ستكون قادرا على التواصل معهم.

كافئ السلوك الصحيح. يمكن أن تكون إدارة الأشخاص مهمة معقدة، ولكن لا جدوى من جعلها أكثر صعوبة مما هي عليه فعلا. يريد الأشخاص الاهتمام ويحتاجون إليه، ويسعى إليه بعضهم بصورة مشروعة، لكن قد يسعى بعضهم الآخر إليه للأسباب الخطأ. لقد رأيت الكثير من المديرين يقعون في فخ منح كل وقتهم واهتمامهم للشخص صعب المراس، بينما يتجاهلون إلى حدٍّ كبير هؤلاء الذين يعملون بجد، ويسهمون بشكل جيد. وهذا يعزز السلوك الخطأ. فإذا كنت تقوم بتدريب كلب، وطلبت منه أن يجلس، فركض وهو ينبح، هل يمكنك أن تجري وراءه وأنت ممسك بمكافأة له؟ لا، لن تفعل. عزز السلوك الجيد ومن ثم سيكتسب الاهتمام من خلال الأداء. ربما تكون سياسة غير ملائمة، لكنها لا تزال جديرة بالذكر.

لا تحاول أبدا استرضاء الآخرين. لن يفيدك الاسترضاء بأية حال من الأحوال. وإذا منحت امتيازات للأشخاص الذين لم يفعلوا شيئا يستحق، فسيأخذون تلك الامتيازات، ويطلبون المزيد: عندما تمنح تلك الامتيازات بلا مقابل، تكون تلك الامتيازات لا قيمة لها بالنسبة للذين يتلقونها، فالإشباع الفوري لا يدوم طويلا، بينما الإشباع طويل الأجل هو أمر له قيمة لأنه شيء مكتسب. لهذا السبب أنا أفضل ربط أي نشاط للفريق مثل وجبة الفريق، أو تخطيط لرحلة خارجية بالإنجاز أو تقدير الجهود.

كيف يمكن أن أقوم بالإدارة أو تفادي الخلاف؟

ليس من الضروري أن يكون الخلاف أمرا سيئا. فهو يعد بكثير من الأشكال جزءا أساسيّا من المزيج في أي فريق فعال وكفء. وبدون قدر من الخلاف، لن توجد فرصة للأشخاص ليطرحوا الأسئلة الصعبة التي ينبغي أن تُسأل ليعمل الفريق على تحقيق هدفه؛ ولن توجد أية فرصة لمعارضة المعتقدات الراسخة أو العادات التي تعوق الطريق نحو الابتكار ولن توجد طريقة بأية حال من الأحوال لمناقشة خيارات بديلة لإنجاز الأمور.

والسؤال لا يتعلق هنا بما إذا كنا نسمح بالخلاف في فريقنا لأنه ينبغي علينا ذلك: فالمهم هو طبيعة هذا الخلاف. إن الخلاف القائم على الغرور والمصلحة الذاتية ليس نهجا إيجابيّا لأنه لا يهدف إلى الوصول لحل يفيد الفريق أو المؤسسة أو العميل؛ لكن الخلاف القائم على إيجاد طريقة أفضل للقيام بالأمور أو الخلاف بشأن المنهج أو القيم أو الأهداف، غالبا ما يكون ضروريّا، ويؤدي إلى منفعة حقيقية في شكل من أشكال تجديد الالتزام وزيادة الفهم والوضوح.

وقد وجد "جيم كولينز" في كتابه الرائع *Good To Great* أن الخلافات النزيهة وغير المريحة في معظم الأحيان تعد صفة ضرورية ودائمة في أكثر المؤسسات نجاحا. واستنتج فريقه البحثي أن الأشخاص الملائمين أصحاب الدوافع الملائمة والمستوى المناسب من الالتزام، كثيرا ما يجدون أنفسهم في نزاع لأنهم مهتمون بعملهم. وقد تكون تلك الخلافات صاخبة وطويلة الأجل، لكنها لا تكون أبدا شخصية. وفي النهاية سيصلون إلى اتفاق بشأن الطريق الصحيح للمضي قدما، وهذا الاتفاق لن يتم التوصل إليه إلا عندما تتم مواجهة التحديات بصدق وشجاعة ويتم إيجاد أفضل الحلول. في تلك المؤسسات، أدى الخلاف إلى زيادة التركيز وزيادة الالتزام، لذلك الخلاف في حد ذاته لا يشكل مشكلة؛ إنه يصبح مشكلة فقط إذا كان الدافع لهذا الخلاف غير صحيح، أو إذا كان يتم تجنبه بسبب أننا نجد صعوبة في إدارته.

هذا يجعل وظيفتنا أسهل. إذا كان الخلاف الذي نواجهه هو نتيجة محاولة أشخاص داخل فريقنا في الحصول على نتائج أفضل من أجل المؤسسة من خلال معارضة الأساليب غير الفعالة وطرح الأسئلة الصعبة، حينها يمكنك تشجيع هذا الخلاف وجعله ممكنا. هذا النوع من الخلاف يكون رائعا: حيث إنه مهني وضروري. ومن ناحية أخرى، إذا كان الخلاف هو نتيجة لسعي الأفراد ليحصلوا على ميزة على حساب الآخرين، أو يتبعوا أجنداتهم الخاصة على حساب الفريق، أو يضعفوا بأية طريقة من الطرق قدرات الفريق على تحقيق أهدافه، حينها هذا الخلاف الذي يسبب تلك السلوكيات سيكون سلبيّا ويجب مواجهته وإيقافه في بدايته.

إن أداة توماس ـ كيلمان لأنماط الخلاف (اسم رائع!) هو استبيان تم وضعه بواسطة اثنين من كبار مفكري الخلاف وعلاقات العمل. لقد نُشر لأول مرة في عام ١٩٧٤ من قبل "رالف كيلمان" و"كينيث توماس"، اللذين طورا الاستبيان في جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس. وفيه تم تحديد خمس طرق من خلالها يستجيب عادة الأشخاص للخلاف. الأمر يستحق أن تخوضه لتحدد مواطن الضعف والقوة لهذه الطرق، ومتى تكون ملائمة أو غير ملائمة. وفيما يلي بعض أفكاري الخاصة عن تلك السلوكيات، لا يجب أن يُنظر إليها على أنها تنوب عن النتائج التي قدمها مطورو الأداء.

الاجتناب. يُري التجنب بوجه عام على أنه سلوك سلبي، خصوصا فيما يتعلق بالتعامل مع المواقف الصعبة والأشخاص صعاب المراس، لكنه يتوقف بشكل كبير على السياق. وأفضل عبارة يمكنها أن تلخص ذلك "اختر نزاعاتك". إذا قمت بتجنب خلاف ضروري يمكن أن تخسر فيه الكثير، حينها لن يكون التجنب

خيارا، لكن إذا كان الخلاف عديم الأهمية، إذن لماذا نبدد وقتنا الثمين أو مواردنا في مواجهته؟ أيضا، الوقاية خير من العلاج؛ لذلك إذا كانت العلاقة أكثر أهمية من المشكلة المطروحة، إذن قد يكون من الأفضل التراجع خطوة للخلف. استخدم هذا النهج عندما لا يوجد شيء يمكن تحقيقه من الخلاف .

الاستيعاب. هذا النهج يضع تركيزا أقل على احتياجاتنا الخاصة وتركيزا أكبر على الشخص الآخر. والاستيعاب في أفضل أحواله يظهر غرورا أقل، ويمكنه المساعدة على بناء الثقة بالعلاقات، لكن في أسوأ حالاته قد يظهر تقديرا منخفضا للذات، ويجعلك تبدو "خصما" سهلا، إذا كان زملاؤك يرون العلاقة على أنها علاقة تنافسية. وقد يكون هذا مفيدا في التفاوض كجزء من حزمة اتفاقات، لكن عليك أن تتأكد أنك تتخلى عن شيء ليس له قيمة كبيرة بالنسبة لك، وذي قيمة كبيرة للآخرين.

المنافسة. في نموذج تحليل التعاملات، يبدو جليّا أن هذه طريقة "فائز: خاسر"؛ حيث إن الشخص الذي يستخدم أسلوب المنافسة في حالات النزاع هو الشخص الذي يريد الفوز. هذا هو سلوك الغرور المرتفع والتعاون المنخفض؛ حيث يتم السعي لتحقيق نتيجة واحدة فقط. إذا كان الفوز مهمّا، فإن المنافس المصر على تحقيق الفوز سيضع نفسه في وضع جيد لتحقيق ذلك ولبناء سمعة بأنه خصم عنيد، لكن هناك ثمنا. فإذا فزت مستخدما هذا الأسلوب، حينها من غير المرجح أن يجعلك هذا الأسلوب العدائي الخيار الأول الذي يلجأ إليه أي شخص لديه رغبة في مشاركة المعلومات أو المشاعر أو العمل. عندما تجعل المشكلة معركة صريحة وتضع نجاحك على قائمة أولوياتك، إذا خسرت حينها ستفقد الكثير.

المساومة. تعد صيغة "إذا فعلت، فسوف أفعل" في المفاوضات صيغة فعالة. في أكثر حالاتها فائدة، تعني المساومة أنه من خلال حركة قليلة من كل جانب، يمكن تحقيق نتيجة مقبولة لكليكما؛ لكن، من غير المرجح أن تحقق نجاحا كبيرا مستخدما هذا النهج إذ إنه يعتمد على قليل من التعديل هنا وهناك من أجل الوصول إلى حل وسط. بحكم طبيعته، لن يسمح لك هذا الحل بكل شيء تريده، لكنه سيمكنك من التقدم للأمام لأنك وجدت طريقة للتغلب على المشكلات الصعبة.

التعاون. كثيرا ما يُنظر إليه على أنه أفضل النتائج في كل ما سبق. قد يعني التعاون أنه من خلال عمل طرفين معا يمكن الوصول إلى حل أفضل مما يمكن الوصول إليه إذا عمل كل طرف بمفرده. السيناريو المثالي هو توافر العمل المتعاون الذي يحقق الاستفادة من وجهات النظر المختلفة، والقدرات، والمعرفة الخاصة بكلا الطرفين من أجل تطوير نهج جديد. في أحسن الأحوال، هذا هو ما يحققه التعاون الحقيقي؛ لكن توجد سلبيات للتعاون حيث إنه قد يكون مستهلكا للوقت يحتاج إلى تكثيف الموارد ما يجعله عملية مكلفة: إذا كنا عادة نسعى إلى التعاون في أية حالة من حالات النزاع، حينها سنضيع الوقت والجهد حول شيء كان يمكن التعامل معه بطريقة أكثر كفاءة عن طريق المساومة أو تجنب المناقشة من الأساس.

إن القيمة الرئيسية بالنسبة لي بشأن أداة توماس - كيلمان تكمن في زيادة الوعي بالطرق التي تعرضها الأداة، والتعرف على تفضيلاتنا الخاصة، واختيار الوقت والمكان المناسبيْن لكل طريقة، بدلا من التصرف ببساطة كما نفعل دائما. حيث تصبح نقاط قوة كل طريقة واضحة عندما تُستخدم في الموقف المناسب، بينما تتواجد السلبيات عندما نطبقها بطريقة تلقائية من دون الاهتمام بالنتيجة النهائية التي نسعى إليها.

المدير الحازم (نظريّا)

يفهم الحزم بشكل أفضل في سياق الضغط والنزاع والعمل مع الأشخاص صعاب المراس والمواقف الصعبة. فنحن جميعا يمكننا الإدارة عندما تسير الأمور بشكل جيد ويمكننا جميعا التصرف بحزم عندما لا يكون هناك أمر مهم يحتاج إلى حزم، ويمكننا جميعا اتخاذ القرارات عندما لا يكون هناك اعتماد كبير على النتائج، فعندما تتواجد الصعوبات توجد المكاسب.

معظم الأشخاص على وعي بالسلوكيات الثلاثة المذكورة في نظرية الحزم وهي: السلوك العدواني والحازم والسلبي. إن نظرية الحزم لها جذورها في تحليل نمط التعامل، حيث يعتمد كلاهما على أهمية الحالة المزاجية التي تسيطر علينا في علاقاتنا مع الآخرين.

ويظهر الشخص العدواني والسلبي للوهلة الأولى بشخصيات مختلفة تماما. إننا نربط سلوكيات مختلفة بكل حالة - على سبيل المثال، نحن نتوقع أن يكون الشخص العدواني كثير الصخب، عنيدا، أو ربما متنمرا أو مهددا أو عدوانيّا. وعلى النقيض من ذلك، نتوقع أن يكون الشخص السلبي هادئا أو مستسلما أو نجده يبتعد عن مواجهه الخلاف أو الانتقاد. إن سلوكيات الشخصيتين مختلفة تماما، ولكن كلّا منهما تنبع من الغرائز نفسها، كما تمثل تلك السلوكيات محاولة لحماية الأفراد من نفس الهموم والمخاوف. وجذور تلك السلوكيات المختلفة غالبا ما تكون شكلا من أشكال عدم الثقة بالنفس مصاحبة لنقص احترام الذات. إن كل ما يفعله الأفراد هو حماية أنفسهم بطرقهم المختلفة.

في المصطلحات المستخدمة في تحليل نمط التفاعل سيتبع الشخص العدواني نمط استجابة "فائز: خاسر" تجاه المواقف العصيبة، وكلما أصبح أكثر خوفا، زاد تصرفه بعدوانية. أما الشخص السلبي فيحمي نفسه بطريقة معاكسة: حيث يتبع نتيجة " خاسر: فائز"، وكأنه عمليّا يقول لمنافسه الواضح: "لقد فزت، اذهب بعيدا الآن". هذه السلوكيات تمثل ردود فعل انفعالية لما يعتبره كلا الشخصين تهديدا من الخارج، وكلاهما يخاف التعرض لما يعتبرانه نقطة ضعفهما. لذلك، كل منهما يزيد دفاعته حتى يتأكد من أنه لن يُخترق، ولن يجبر على التعامل مع السبب الجوهري لتدني احترام ذاته.

ويختلف الشخص الحازم عن الاثنين الآخرين في العديد من الجوانب المهمة.

الحزم هو أمر عقلاني، ليس عاطفيّا. الاستجابة الحازمة تجاه الموقف الصعب لا تكون استجابة عاطفية. حيث لا توجد حاجة إلى العاطفة لأن الكبرياء ليس طرفا. فعلى سبيل المثال، إذا اختلف شخص ما مع الشخص العدواني، حينها سيعتبرها بمثابة إهانة، وسيصبح عدوانيّا كطريق لهزيمة منافسه. ويرجع ذلك إلى أن أي تحد لا بد أن تتم هزيمته لتجنب تعرضه لفضيحة أنه شخص ضعيف أو مستضعف، فالشخص العدواني لا يستطيع تحمل أن يكون على خطأ. أما إذا اختلف شخص ما مع الشخص السلبي، حينها من المحتمل أن يتراجع ويتوقف عن الدفاع عن قضيته.

الحزم هو أمر مكتسب، ليس غريزيّا. الاستجابة الغريزية لتهديد ما هي أن تدافع عن نفسك، لكن الشخص الحازم لا يرى ضرورة القيام بذلك إذ إنه لا يرى الاختلاف بمثابة تهديد؛ حيث إنه قد تعلم أن هناك الكثير من الطرق الفعالة للتعامل مع الموقف، في حدود ملابساته. إن عددا قليلا جدّا منا هو حازم بطبعه، لكن يمكننا أن نتعلم ونصبح أكثر مهارة في اتخاذ المواقف والسلوكيات الحازمة.

يركز الحزم على الحل لا المشكلة. إن الدافع وراء السلوكين الآخرين هو حماية الذات: فهما نابعان من توجيه داخلي. بينما الحزم هو مواجهة خارجية تركز الحلول. ما يهم بالنسبة للشخص الحازم هو أن الكل

يشارك في العمل معا لتحقيق أفضل نتيجة ممكنة في أي موقف.

الحزم موقف ثابت، ليس هشّا. نظرا لأن الحالتين الآخريين كانتا عاطفيتين ودفاعيتين وغريزيتين، فإنهما غير ثابتتين. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى ظاهرة أرجوحة السلبي - العدواني، التي يتحول فيها الأشخاص في لحظة من ثقة واضحة إلى فوضى عارمة، أو من الخضوع إلى العنف اللفظي أو الجسدي. لهذا السبب نجد أن السلوك الحازم مثل "سلوك حالة البالغ" الوارد شرحه في الفصل الثاني، هو أقوى من البدائل.

المدير الحازم (عمليّا)

إذن ماذا يعني كل ما سبق عندما يتعلق الأمر بالتعامل مع المواقف الصعبة والأشخاص صعاب المراس؟ أولا، حاول أن تكتسب الحزم بطريقة جادة إذا لم تكن بالفعل قمت بذلك، وحسن قدراتك فيما يخص التعامل مع الشخصيتين العدوانية والسلبية. ثانيا، على الرغم من تقديمي لنسخة بسيطة من النظرية هنا، تذكر أن هذه مجرد إشارات إرشادية تذكر تلك النقاط، والتي يمكنها أن تكون وصفا ساخرا (أتمنى أن يكون مفيدا!) للأشخاص المعقدين الذين تعمل معهم.

تجنب إثارة آليتهم الدفاعية دون الحاجة إلى ذلك. استفد بدلا من ذلك من امتيازات كونك متواصلا حازما عن طريق طرح الأسئلة الجيدة عليهم، والاستماع لهم باهتمام، ومساعدتهم على التفكير في تأثير سلوكهم على تحقيق أهدافهم. إذا مُنح شخص ما الفرصة والمساحة لتقديم حلوله الخاصة دون الشعور بالحاجة إلى الدفاع عن نفسه (إما عن طريق الهجوم أو الاستسلام)، حينها سيصل في الغالب إلى نتيجة منطقية أكثر من كونها عاطفية.

تجنب الميل إلى التدخل مبكرا وتقديم حلول إذا لم يكونوا مستعدين لها. يوجد كثير من المزايا تجعلك تتجنب أن تكون "المنقذ". قد يتحول الشخص المنقذ بصورة سريعة إلى الشخص المستبد في عقل "الضحية". وبمجرد أن يبدو الحل الذي قدمته فاشلا، ستكون هدفا سهلا لإلقاء اللوم والمسئولية عليه.

فمسئوليتك هي أن تهتم بأداء الفريق، وأن تدير الأفراد بفاعلية، ومسئولية فريقك هي أن يعمل معك لمساعدتك على تحقيق ذلك. لا تجعل نفسك مسئولا عنه خارج نطاق أداء العمل.

واجه المشكلات في مرحلة مبكرة. أسوأ أنواع النزاع هو النوع الذي يستمر دون حل. إذا لاحظت شيئا ما، اتخذ إجراء بشأنه. ربما يعني هذا إجراء محادثات صعبة في بعض الأحيان، وأحيانا اتخاذ قرارات مستعصية. قول "لا" هو أمر غير مريح، لكن عادة يكون لا بد منه. حيث توجد دائما آثار قصيرة وطويلة المدى لأي قرار تتخذه. وعندما تمنع شخصا ما من شيء، أو تعزز قرارا غير مرغوب فيه، فهناك قاعدة تحكم ذلك: إذا اتخذت الطريق السهل، سيكون هذا أكثر راحة على المدى القصير، لكنه سيسبب لك مشكلات في المستقبل على المدى البعيد. فمن الأفضل تحمل بعض العواقب السلبية المباشرة عن طريق اتخاذ الإجراءات الصحيحة بدلا من السعي للشعور بالارتياح مؤقتا عن طريق تأجيل اتخاذها - لأن مكاسب المدى الطويل تستحق عناء المدى القصير.

المسئولية من دون سلطة: لا تتحملها. إذا تنصلنا من مسئولياتنا آملين في حياة سهلة، فلن نتمكن من الهروب منها. وإنما كل ما فعلناه هو أن تركنا أنفسنا بزخارف السلطة دون أي شيء من منافعها. وزخارف السلطة تتضمن الحق في لومنا على أي إجراء اتخذ باسمنا.

السلطة من دون مسئولية: لا تسمح بها. هذا هو الوجه الآخر من النقطة السابقة، حيث يؤدي فشل المدير بالقيام بمسئوليته إلى وضع السلطة في المكان الخطأ. وهذا لا يعني أن وضع السلطة في يد الفريق أمر سيئ في حد ذاته - في الحقيقة، هو أمر رائع ما دام مدروسا ومعتمدا من جانبنا، بحيث يتوافر أعضاء الفريق الملائمون والتحفيز الملائم ونكون نحن من نُعدهم لفعل ذلك. المخاطرة هي أن تسمح القيادة الضعيفة أو الغائبة للأشخاص بأن يتولوا زمام القيادة دون المسئولية التي يجب أن تصاحب تلك القيادة.

الألعاب التي يمارسها الأشخاص

أود أن أتحدث قليلا هنا عن اللاعبين المحترفين الذين يظهرون فجأة في الكثير من أماكن العمل (وغيرها من الأماكن). لقد حدد دكتور "إيريك بيرن" في كتابه الرائع *Games People Play: Psychology Of Human Relationships* مجموعة من "الألعاب" التي كثيرا ما تُمارس على حساب الزملاء الساذجين. وهذه الألعاب لديها مسميات مثيرة للاهتمام مثل" " لو أن، لكنت حينها"، و" لماذا لا؟...نعم، لكن".

" لو لم تكن لديَّ تلك الساق الخشبية، لتمكنت من أن أصبح لاعبة". "لو أنهم أدركوا موهبتي هنا، لحصلت على ترقية". عبارات مثل تلك العبارات تهدف إلى إثارة التعاطف، وتمهد الطريق للعبة القادمة، "لماذا لا؟...نعم، لكن". في هذه اللعبة تعرض عليهم مجموعة من الاقتراحات لمساعدتهم على التغلب على انعدام الفرص. ثم يُرفض كل اقتراح بسبب أنه مستحيل أو غير مرتبط بالموضوع أو أنه غير مناسب. وتقتضي اللعبة أن أي اقتراح تقدمه يُقابل بمثال يوضح لماذا لن ينجح الاقتراح. وبعد ذلك تُقاد أنت "كالمنقذ" الساذج للقيام بالمزيد من المقترحات والتي ستقابل بالرفض أيضا. ومكافأة هذا اللاعب أنه سيحصل على المزيد من الاهتمام والمزيد من التعاطف والمسئوليات الأقل. يمكنه أن يستمر ليصبح ضحية المجتمع والعالم والقدر وزملائه وبالطبع أنت.

لماذا تُمارس تلك الألعاب؟ كانت إجابة "بيرن" عن هذا السؤال هي أن هناك دائما مكافأة للاعبي تلك الألعاب. في حالة الأمثلة المذكورة سابقا، يحصل اللاعبون على التعاطف والاهتمام اللذين يعتبران إلى حد كبير شيئين رائعين للحصول عليهما. هم أيضا ينأون عن أية مسئولية أو اتخاذ أي إجراء من خلال أدوارهم، حيث إن كل الاقتراحات تأتي من الآخرين، وهم بكل سعادة يرفضونها جميعا وكأنها صعبة المنال بالنسبة لهم. إذا استمرت في سماع "نعم، لكن" في كل مرة تقترح فيها أمرا ما لمساعدة شخص ما، فأنت حينها ستكون بين يديْ أحد لاعبي تلك الألعاب.

اللعبة الأخيرة، بعنوان" أليس هذا أمرا سيئا؟"، هي نادي الشكاءين. أي شيء يحدث يتم انتقاده ويتم العثور على أدلة لإثبات أن الشركة أو المدير أو العميل لا يمكن الوثوق بهم، أو ببساطة لا يعلمون ما يفعلونه. والمكافأة هنا تكون مجزية جدّا: وهي اتفاق أعضاء النادي الآخرين معك في كل نقطة، لذلك فأنت تحصل على تصديق على رؤيتك الحكيمة دون أن تبذل أي جهد. هذه هي السلطة الفعلية دون مسئولية.

تلك الألعاب مستحيل الفوز بها؛ حيث إن اللاعبين خبراء في مجالهم، ومنطقهم يدور في حلقة مفرغة. هم قطعا يُعدون من الأشخاص صعاب المراس. النجدة!

هناك طريقة واحدة فقط لمواجهة تلك الألعاب: لا تلعبها! الألعاب تحتاج إلى أكثر من لاعب واحد، وهذا اللاعب من المفترض عليه اتباع القواعد. لذلك لا تشارك في تلك الألعاب. بمجرد أن تدرك أنه يتم التلاعب بك، أو أن الزملاء تورطوا فيها، توقف عن اللعب.

إذا استمررت في اللعب، أنت بذلك تكافئهم على سلوك خطأ. وكل ما تحاول القيام به سيُدمج في اللعبة. تفقد أعصابك؟ سيصبحون ضحايا. تقدم مقترحات؟ أنت بذلك تضعهم تحت ضغط. تقدم تعاطفا؟ أنت تمنحهم بذلك الاهتمام. لكن إذا توقفت عن القيام بتلك الأمور، سيحتاجون إلى تغيير المسار، لكي يحصلوا على المكافأة نفسها. وسيتعين عليهم التوقف عن اللعب أيضا. الآن، يمكنك التحدث.

إدارة الأشخاص صعاب المراس والمواقف الصعبة: الأفكار الأساسية في الفصل الثامن

- لا تكن شخصا "صعبا"! تذكر، سلوكك يؤدي مباشرة إلى سلوكهم
- كافئ السلوك الصحيح. امنح وقتك واهتمامك وتقديرك للذين يقومون بالأمور الصحيحة، وليست الخطأ
- ليس كل الخلافات سيئة. فالخلاف القائم على الغرور والمصلحة الشخصية غير مثمر للفريق، لكن الخلاف القائم على إيجاد طريقة أفضل لتحقيق الأمور، والاختلاف حول الطرق، أو القيم، أو الأهداف غالبا ما يكون خلافا ضروريّا ويقدم نتيجة أفضل من عدم مواجهة تلك الأمور
- لن يفيدك الاسترضاء بأية حال من الأحوال. إذا منحت الامتيازات للأشخاص الذين لم يقدموا شيئا ذا قيمة، سيأخذون تلك الامتيازات، ثم يطلبون المزيد. فالامتيازات التي تمنح دون مقابل لا يقدرها من يحصل عليها
- هناك مجموعة من الطرق للتعامل مع النزاع - علينا أن نكون ماهرين فيها جميعا، ونكون قادرين على انتقاء الطريقة المناسبة في الموقف المناسب لها
- لا تسمح لنفسك بأن تتحمل مسئولية من دون سلطة
- كذلك، لا تسمح للآخرين بأن تكون لديهم سلطة من دون تحمل مسئولية.

الفصل التاسع

إدارة مديرك

لماذا أحتاج إلى إدارة مديري؟

إذا كنت تحاول إدارة مديرك، وكانت هذه مهارة ضرورية بالفعل عندما تريد إنجاز أي أمر، إذن عليك أن تعمل على تحسين بعض مهارات التأثير لديك. سيعرفك هذا الفصل على مزايا إدارة مديرك، وسيمنحك بعض الأفكار للحصول على أقصى منفعة منه. وسيكون هناك بعض العوامل المهمة التي سنكتشفها مثل أن تضع نفسك مكانه وأن تتحدث لغته، وأن تشعر بما يؤلمه ويسعده، وأن تصل معه إلى حلول لا مشكلات.

الشكاوى الشائعة من مديري الإدارة الوسطى هي أنه بالرغم من أنهم يعرفون ما يريدون فعله ويعلمون أنهم قادرون على القيام بذلك ولديهم تأييد كامل لأفكارهم من قبل فريقهم، فإنه لا يمكنهم تجاوز مديرهم المباشر. وهذا قد يكون أمرا محبطا بالنسبة للمديرين الأفراد وفرقهم، فإذا تم ترسيخ نمط يظهر فيه باستمرار تجاهل المناقشات المشروعة، فإن هذا سيؤدي في النهاية إلى صرف الأشخاص عن تقديم الأفكار من الأساس. وعدم وجود أفكار جديدة يعني عدم وجود تطوير وعدم وجود تطوير يعني عدم حدوث تحسينات: إذا كنت أحد مديري الإدارة العليا، قد يكون هذا مرتبطا بك!

وانعدام الدعم من الإدارة العليا يمكنه أن يحبط محاولاتك في التعامل مع المشكلات بشكل حاسم. فعلى سبيل المثال، إذا قمت باستنفاد جميع الخيارات مع فرد صعب المراس من فريق العمل، وقد اتخذت قرارا أن ترفض طلبا أو أصررت على معايير معينة، حينها قد تحتاج إلى دعم من مديرك المباشر. تماما مثل الأطفال، نجد أن الأشخاص الذين يسعون إلى تخطي الحدود يمكنهم كشف الانقسامات بين شخصيات الآباء، وتحويلها إلى فرص لنشر الارتباك أو التردد.

افهم الآخرين قبل الحكم عليهم

علينا أن نكون حذرين قبل وضع افتراضات بشأن سلوك مديري الإدارة العليا، مثلما هي الحال مع أية رغبة في القفز إلى إصدار الأحكام، من الجيد أن نفهم وجهة نظر الشخص الآخر. فإذا كان من المهم التعرف على فريقك وفهمه قبل محاولة التأثير عليه، فالأمر لا يختلف عندما يتعلق بالتأثير على مديرك. من أجل العمل بفاعلية مع مديرينا المباشرين، ولبناء علاقات عمل جيدة معهم، علينا أن نفهم دوافعهم، ومخاوفهم، وأولوياتهم.

وكأحد مديري الإدارة العليا الذي شغِل مناصب إدارية في قطاعات عامة وخاصة وأهلية، أقدر كثيرا ضغوط ومسئوليات الإدارة العليا. كلما ارتفع مركزنا في السلم الوظيفي، زاد ظهورنا وقلت أماكن الاختباء - فهذا جزء لا يتجزأ عن عملنا.

كثيرا ما يكون مديرو الإدارة العليا متعطشين للوقت ومثقلين بالمتطلبات المعقدة والمتعارضة. ومثلك تماما، هم يتعرضون للضغط من السلطات الأعلى والأسفل منهم، مع إضافة عنصر زيادة محاسبتهم عن أقسامهم ومؤسساتهم. إنهم بحاجة إلى أن يكونوا مديري وقت رائعين؛ وهم بحاجة أيضا إلى أن يكونوا مدعومين من قبل نظم وعمليات فعالة داخل المؤسسة. وأحيانا تجعل مطالب العمل من الصعب عليهم التركيز على شيء واحد لفترة طويلة بما يكفي للتعامل معه كما ينبغي؛ ببساطة أحيانا لا يكونون جيدين في إدارة وقتهم.

بعبارة أخرى، هم لديهم المشكلات نفسها التي لديك، ولهم صلة بكل شيء قد ناقشناه خلال هذا الكتاب. في هذا الدور، قد يحدث أن تغيب عن ناظرهم بعض الأمور من حين لآخر، وأحد هذه الأمور هو دورهم المستمر كمديري أشخاص. هذا يعني أن إدارتك ودعمك قد يسقطان في بعض الأحيان من قوائمهم. وهذا ليس أمرا شخصيّا، ويمكن النظر إليه على أنه مجاملة خفية، حيث إنهم ليسوا بحاجة إلى الشعور بالقلق بشأنك وبشأن فريقك.

وعندما يكون شخص ما بهذه الدرجة من الانشغال، وينظر في كثير من الاتجاهات المختلفة، يكون من السهل عليه أن يغفل ماذا يحدث أمامه. يلجأ الكثير من القادة في هذا المنصب للقيام بالإدارة بالافتراض؛ لذلك إذا لم يسمعوا منك شيئا، فهم يفترضون عدم وجود مشكلة لديك. من ناحية يبدو الأمر منطقيّا، حيث يجب عليهم تقسيم مواردهم (الوقت، الطاقة، التركيز) في أضيق الحدود. ولكن من ناحية أخرى، يمكن أن يؤدي هذا إلى عدد من المشكلات لهم وللآخرين الذين يعملون معهم، كما سنوضح فيما يلي.

العزلة. كنت أفضل دائما أن يكون مكتبي في الغرفة الرئيسية بدلا من أن تكون لديَّ غرفة مكتب خاصة، رغم أن ذلك يمكن أن يكون أقل فاعلية فيما يتعلق بإنجاز الأمور. ولقد وجدت أن مزايا الأمر تفوق المساوئ بكثير، حيث كان بإمكاني المشاركة فيما يحدث، وكنت متاحا دائما لزملائي وكان هناك شعور أكبر بالعمل الجماعي. كما كان بمقدوري أن أكون أكثر استجابة للتطورات الجارية، وهذا الأمر مكن أعضاء فرقي من أن يكونوا أكثر فاعلية.

هذا الأمر ليس ممكنا دائما، خصوصا عندما توجد أماكن مقسمة أو عاملون ميدانيون، في هذه الحالة يصبح من الضروري أن تكون هناك طرق اتصال عادية مثل المكالمات الهاتفية والاجتماعات المباشرة كلما كان ذلك متاحا. وكأحد مديري الإدارة المتوسطة، من المهم جدّا أن تقوم بدورك لتحافظ على هذا المستوى من الاتصال. إن حفاظك على تقديم تغذية راجعة منتظمة لمديرك المباشر، مثل النتائج والإجراءات التي تم إنجازها والمشكلات والفرص البارزة، تطمئنه أنك تقدم وتساعد على بناء الثقة - حتى

وإن كان لا يقرأ معظمها!

عدم الاهتمام الواضح. إذا كان مديرك المباشر يبدو عليه أنه يهتم فقط عندما تتواجد مشكلة، فسيقودك الأمر إلى التفكير في أنه بالفعل غير مهتم، لكن غالبا ما لا يكون الأمر على هذا النحو. نحن جميعا بحاجة إلى التقدير من أجل المساهمات التي نقدمها، والإدارة بالاستثناء تحرمنا من تلك التغذية الراجعة.

مرة أخرى، تزويد مديرك بالأخبار الجيدة قد يكون عملا مفيدا، حتى وإن أدرجتها في تحديثات البريد الإلكتروني الخاص بفريقك؛ لذا عندما تزكي شخصا أو تعرض دراسة جدوى، سيكون لديك شيء للإشارة له، وسيكون لديك بعض المصداقية بالفعل.

المشكلات تخلق فرصا. إذا كان مديرك المباشر بعيدا ولا يشجع الصراحة والمشاركة، فهو يفوت على الجميع فرصا تعليمية قيمة، حيث إن حل المشكلات يعد وسيلة رائعة للتطور والتعلم. وتجنب المشكلات عن طريق تحليل النتائج، سواء كانت جيدة أو سيئة، والأسباب خلفها هو في الحقيقة أفضل. وبمجرد أن نبحث ونفهم الأداء، فنحن نحدد الفرص لزيادة التطوير والتحسين.

إذا لم يشاركك مديرك المباشر في فعل ذلك، فيجب أن تفعله مع فريقك ثم توصل أي اكتشافات للإدارة العليا. تلك هي المادة الخام لدراسة الجدوى التي ستحتاج إلى إعدادها عندما تقدم فكرة جديدة.

التأثير على مديرك

أنت بحاجة إلى قضاء الوقت للتعرف على مديرك المباشر كشخص على افتراض أنه سيسمح لك بأن تقوم بذلك، لكن فيما يلي بعض النصائح للتحدث مع مديرك بشأن المشكلات المهمة، وهي تطبق على نطاق واسع.

أحضر له الحلول، لا المشكلات. هذه النصيحة قد ذكرت كثيرا، لكنها ما زالت إحدى أفضل النصائح التي قد أمنحها لك: المديرون لا يحبون المتذمرين؛ لذلك حاول أن تتجنب الذهاب إليهم بأي شيء يبدو عليه الشكوى أو إقرار بالضعف. (إذا كانت لديك علاقة جيدة وقائمة علي الصدق مع مديرك التنفيذي، وهو يدربك ويطورك بفاعلية، إذن أنت لديك مدير رائع، ولا تحتاج إلى هذا الجزء).

بالنظر للبيئة التي يعمل فيها كبار المديرين مع مجالس الإدارة والحسابات واجتماعات الإدارة العليا التي يقدمون تقاريرهم إليها، لن تكون مفاجأة أن يتعلم البعض أن يكونوا عازفين عن المخاطر، حيث ينتهي الأمر بطلبهم المزيد من المراجعات أو طلب مقترحات أكثر تفصيلا بدلا من مشاركتك في حماسك. فهم يشعرون بالقلق بشأن إلقاء اللوم عليهم إذا ساءت الأمور- فمن الأفضل ألا تفعل شيئا وتدع النفوس الأكثر شجاعة تخوض المخاطرة.

إذا كنت تحتاج إلى موافقتهم أو دعمهم بشأن أمر تريد أن تقوم به، حينها يجب أن تستغرق الوقت الكافي لتعد دراسة جدوى جيدة. ومن أجل الأسباب التي ذكرت بأعلى، يبحث المديرون عن العيوب في أي عرض يمكن أن يُعرضهم لمشكلات في المستقبل، فالقادة يكرهون أن ترتبط أسماؤهم بأي فشل، ولديهم بصر حاد تجاه الخطر؛ لذلك فإن دراسة الجدوى المدروسة جيدا بجانب التوقعات القائمة على دليل ستقطع شوطا طويلا نحو منحهم الضمانات التي هم بحاجة إليها.

ضع حدودا وتوقعات ناجحة. يمكن أن يكون المدير الغائب أو البعيد أمرا جيدّا ما دمتَ اكتسبت ثقته. تأتي الصعوبة عندما تحرم من الدعم وتحرم أيضا من حرية اتخاذ القرارات والقدرة على ترتيب الأمور بنفسك. وتلك هي الحالة التي يجب عليك فيها وضع بعض الحدود الواضحة. والتوصيف الوظيفي هو المكان الملائم لتوضيح ذلك، حيث يكون مدعوما باجتماعات الإشراف الفعالة أو المراجعات المنتظمة الأخرى.

إذا كان توصيفك الوظيفي أصبح قديما أو غير كافٍ بشكل واضح بالنسبة للدور الذي تقوم به، إذن هذه فرصة لتحدث تغييرا مفيدا. وتوصيفك الوظيفي يجب ألا يحتوي فحسب على مخطط واضح لما هو مطلوب منك أن تفعله، بل أيضا ما ليس مطلوبا منك أن تفعله. أرسِ بعض القواعد الأساسية مع مديرك المباشر توضح لكليكما متى ستكون قادرا على التصرف بمفردك، ومتى ستحتاج إلى الرجوع لسلطة أعلى.

ادمج مسئوليات المراجعة والمتابعة وأيضا المعلومات اللازم جمعها ومن في حاجة إلى رؤيتها وكيف ستستخدم هذه المعلومات في عملية اتخاذ القرار. كلما كانت هذه العناصر أكثر وضوحا ومحددة سلفا، قلت فرصة الالتباس والتأخير فيما بعد حيث إنك تعلم حدودك ولديك نسخة مكتوبة لذلك يمكنك اللجوء إليها للتوجيه بدلا من الانتظار للحصول على إذن من مديرك.

فليس من الجيد لكليكما أن تكون مضطرّا للذهاب إلى مديرك في كل وقت من أجل الحصول على سلطة التصرف. فعلى أية حال، كلاكما يفعل ما يرى أنه الأفضل للمؤسسة؛ لذلك إذا تمت الموافقة على هدف، فيجب عليك ألا تتردد في اتخاذ إجراء في إطار نطاق مهامك. وعندما يأتي الأمر لفعل ما ترى أنه

الصواب، ما دام في إطار الحدود المتفق عليها، يكون أسلوبي دائما أن تطلب المعذرة بدلا من الإذن.

التحدث بلغتهم. بمجرد أن تكتشف ماذا يثير انفعالاتهم، وتعرف ما المهم بالنسبة لهم، حينئذ تحدث لغتهم. فلن يتأثروا بما تريده أو ما قد يطلبه فريقك، وإنما ما سيمنحهم النتائج التي يرغبون فيها. هذا لا يعني أنك يجب أن تتخلى عن مبادراتك؛ فقط كن على علم بمن سيصغي إلى دراسة الجدوى الخاصة بك. فقد تكون مقتنعا، وقد يكون فريقك بجانبك ويدعمك، لكنك لم تعد من الأشخاص الذين يحتاجون إلى إقناع.

إذا كان مديرك يهتم بادخار الأموال، لن يكون متحمسا للإستماع إليك وأنت تقترح شراء أشياء باهظة الثمن. قد تقترح استثمارا منطقيّا جدّا يمكنه أن يوفر الأموال في الأجل المتوسط؛ لذلك ضع تركيزك بدلا من ذلك على الوفورات الممكنة بدلا من النفقات. مديرك يهتم بتحقيق وفورات، لا الالتزام بمزيد من النفقات.

إذا كان يتم تقييم مديرك عن طريق المبيعات المحققة، فلن يكون مهتمّا بتحسين ٢٪ من الجودة. فبدلا من التركيز على مشكلة الجودة، عليك أن تظهر تأثير أن التحسين في الجودة سيحدث تقدما بالنسبة للمبيعات والإنتاجية.

ابن الثقة. لا شيء يقنع مديرك بالإنصات إليك أكثر من سجل نجاحات ثابتة صحته عدة مرات قبل ذلك. لهذا السبب من المهم أن تجعله على علم بنجاحاتك المحققة، والمنافع التي قدمتها للمؤسسة، وبالتبعية لمديريك.

هذا السلوك لا يأتي بشكل طبيعي لمعظمنا؛ نحن نرى أي شكل من أشكال الترويج الذاتي أو الإشباع الذاتي على أنه أمر سيئ ومحرج نوعا ما، تماما كرفضنا للمجاملات وكأننا لا نستحقها. هذه سمة بريطانية. ومن المثير للاهتمام أنه في كتاب "جيم كولينز" *Good To Great*، وجد فريق البحث أن معظم قادة الأعمال التجارية الناجحين والمسئولين عن إدارة أكبر الشركات الأمريكية، يعزون نجاحهم إلى الحظ. في الواقع، لم يأت نجاحهم هكذا، لكنه من المثير للاهتمام الإشارة إلى أن معظم القادة الناجحين كانوا متواضعين وسعداء وهم يعترفون بفضل زملائهم.

هذه هي الإجابة لك أيضا. إذا كنت تشعر بالحرج من إخبار الآخرين بمدى مدى نجاحك وتفوقك، فلست مضطرّا لفعل ذلك. لا يزال بإمكانك جعل مديرك منتبها لما تقوم به عن طريق إخباره بمدى نجاح الفريق نيابة عنه، أو عن طريق إتاحة الفرص له ليقوم بذلك بنفسه من خلال دعوات لقضاء يوم بعيدا عن العمل مع مديرك، أو إحضار أعضاء الفريق معك للمشاركة في تقديم قصص نجاحك ونتائجك البحثية.

وسيحصل الفريق على التقدير الذي يستحقه، وستحصل أنت على الفخر بقيادتك له بطريقة جيدة ما أتاح له تحقيق إنجازات عظيمة في إطار إدارتك. عندما تظهر أن فريقك فعال وتوضح لماذا هو فعال من خلال الإشارة إلى أدلة على وجود تحسينات وتأثير، سوف تصبح جديرا بالثقة وذا مصداقية في أعين معظم القادة العازفين عن المخاطر. وعندما تقدم دراسة الجدوى الخاصة بك، سيتم الوثوق بها أيضا.

ماذا لو كان مديري المباشر غير جيد في الإدارة؟

حتى الآن، خلصنا إلى أن التحدي الخاص بك هو قدرتك على الوصول إلى مديرك المباشر بطريقة تمكنك من التأثير على تفكيره. إن المعوقات التي تعترضنا ويجب التغلب عليها هي الوقت والثقة والتفاهم المتبادل، وأن السلوك الصحيح والاختيار الصحيح من الكلمات من جانبك سيمكنك من مساعدته على تحقيق أهدافكما المشتركة. وعادة ما يكون هذا كافيا ليمكِّنك من إحداث فارق، ولبناء علاقات عمل جيدة. لكن، يجب التسليم أنه في بعض الأحيان قد لا يكون كبار المديرين جيدين كما يفترض أن يكونوا. فعندما يكون الوضع هكذا، تكون الأمور أكثر صعوبة لكليكما. ففي هذا الموقف، لن تكون وظيفتك على الإطلاق أن تبين هذا الأمر لأي شخص، وبالأخص الشخص المعني. فقد يجعلك هذا تشعر بتحسن مؤقت، لكنه لن يساعدك على الحصول على ما تريد - ولن يحقق الكثير من أجل علاقتك بمديرك أيضا.

يصبح الأشخاص غير فعالين لعدد من الأسباب، بعضها فقط يعود إلى استعداداتهم وإمكاناتهم الخاصة. فقد لا يكون مديرك المباشر جيدا في التعامل مع الأشخاص، وهذا يحدث في بعض الأحيان إذا حصل على ترقية بفضل أدائه السابق كمحاسب أو مهندس، حيث لم يكن يتعين عليه أن يقوم بإدارة الآخرين. ويمكن أنه يجد صعوبة في اتخاذ القرارات، ربما بسبب تجاربه السابقة حيث كانت قراراته تعود بالسلب عليه. ربما كان رائعا في المراحل الأولى من عمله حيث إنه شيد هذا العمل من الصفر، لكنه لم يدرك بعد أنه لا يمكنه أن يدير مؤسسة ضخمة بالطريقة نفسها التي كان يدير بها المؤسسة الصغيرة.

إن معظمنا يكون ضعيفا في أداء بعض الأمور عن غيرها، وقد يمكنك التعرف على نقاط قوة وضعف مديرك. فأنت في موقع جيد لتقوم بذلك، حيث عليك التعامل معه. من الرائع أن تتمتع بكل المهارات، لكن يمكن أيضا أن ينجح الأمر بشكل جيد إذا وجدت طريقة للعمل مع مديرك المباشر يمكنها أن تغطي جميع الأمور بينكما؛ إذا كان أحدكما بصفة خاصة يهتم بالوضع، حينها يمكنكما إيجاد طريقة لتكميل بعضكما البعض والتي ستجعل منكما فريقا فعالا.

ولكن معظم نقاط الضعف إما أنها نتاج عمليات مؤسسية أو أنها تتفاقم بسببها. وموقعك في التسلسل الوظيفي ينبغي ألا يمنعك من الإشارة إلى أين يمكن تحسين العمليات واقتراح بعض التغييرات، أو من مشاركة فريقك في التعرف على التغييرات والتوصية بإجرائها ثم تقديمها لمديرك المباشر نيابة عنهم. فأنت حلقة وصل مهمة بين فريقك والفرق الأخرى، وبين فريقك والإدارة العليا.

وترتبط وظيفة الإدارة بالأشخاص والعملية، سواء في المستويات الإدارية المبتدئة أو المتوسطة أو العليا. إن معظم المشكلات الناشئة عن كبار المديرين غير الأكفاء يمكن التأثير عليها من أجل إصلاحها أو حلها أو تجنبها من خلال وضع إجراءات قوية توفر الوضوح والحماية، ومن دون هذه الإجراءات لن نوفر ذلك. يمكنك أن تقترح، كلما أمكن، وتطبق العديد من هذه الإجراءات في جميع المجالات. فكر في تأثير العمليات الملائمة بالنسبة لـ:

الاجتماعات: هدف واضح، جداول أعمال هادفة، الاستفادة الجيدة من المجموعات الفرعية، الإعداد، نقاط العمل بدلا من المحاضرات الطويلة، كل ذلك يمكنه أن يحدث اختلافا في مساهمة الحاضرين.

توصيفات الوظائف. الأدوار والمهام المحددة بوضوح ومحدثة باستمرار (السلطات والحدود)، والأهداف المتفق عليها التي تتعلق بأولويات العمل.

التدريب والتطوير. لقد تعاملت مع عدد كبير من المؤسسات التي تتعاقد على التدريب من أجل مديري

الإدارة الوسطى وليس من أجل كبار القادة. إذا كان بإمكانك أن تجعل كبار القادة ينضمون لفريقك في دورات تدريبية ذات صلة أو حلقات العمل الداخلية، يمكن أن يكون ذلك فعالا جدّا.

مجموعات التعلم العملي. تمثل جلسات قصيرة لمجموعات صغيرة العدد يتم جمعها من جميع مستويات المؤسسة (في بعض الأحيان تشمل العملاء). وتقدم هذه الجلسات لحل مشكلة محددة أو تحسين عملية رئيسية، وهي طريقة رائعة لتجميع الخبرات والموارد عن طريق الجمع بين الأشخاص الذين لا يعملون عادة بشكل وثيق مع بعضهما البعض. ضم مديرك المباشر لواحدة أو اثنتين من تلك الدورات، وانظر ماذا سيحدث.

الإشراف والتقييم. ينبغي أن تكون هذه فرصة رائعة لزيادة التفاهم المتبادل، والتعرف على التحسينات، ومراجعة الأهداف المتفق عليها.

دائما اجعل الهدف حاضرا في ذهنك

الإدارة لها جوانب عديدة: فأنت تدير نفسك وفريقك والآن تدير مديرك. وأيضا، عملياتك الأساسية، وأرقام مبيعاتك، وتغذيتك الراجعة. الأمر سهل، أليس كذلك؟

إن إدارة مديرك هي أيضا مهارة أساسية؛ لذلك عليك إبقاء العلاقة مهنية،
لا تأخذ الأمر بشكل شخصي، واتبع القليل من الطرق الواردة في هذا الفصل. تذكر، أن هدفك هو إنجاز الأمور، وخلق بيئة من خلالها يتمكن فريقك من أن يؤدي بشكل جيد، وتمثيل فريقك، وتقديم قيادة واضحة. من حين لآخر، سيتطلب هذا الأمر الحصول على أقصى فائدة من مديرك. قد يتم تعيينه كي يقوم بإدارتك، لكنك معين أيضا لتديره. عندما تقوم بذلك، ستحقق أكثر بكثير من مجرد شراكة، حتى وإن علمت بذلك، وهو لا يعلم!

إدارة مديرك: الأفكار الأساسية في الفصل التاسع

- اعرف مديرك أولا قبل الحكم عليه - لا يمكنك أن تؤثر على أي شخص دون معرفة ما الذي يوثر عليه
- أحضر له الحلول، لا المشكلات. ربما يكون متعطشا للوقت، ومن ثم تكون المشكلات أو الشكوى غير مرحب بهما
- ضع الحدود والتوقعات. عليك أن تعرف ما الذي يمكنك القيام به والذي لا يمكنك القيام به دون الحاجة إلى إذنه
- لا تكن متواضعا للغاية تجاه إنجازاتك. إنه موروث ثقافي أن نجد صعوبة في أن ندفع أنفسنا للأمام ونحن نقول كم نحن رائعون، لذلك نحن لا نجعل مديرنا المباشر يدرك العمل العظيم الذي نقوم به. ابحث عن طريقة روتينية لتعطيهم الدليل - مثل تقارير قصيرة منتظمة، ملاحظات عن الإجراءات المتخذة أو المتفق عليها، المتابعة والتغذية الراجعة
- إن وجود سجل حافل بالإنجازات سيزيد من ثقته تجاهك، وسيساعد على بناء الثقة
- امنح له الفرصة ليشارك في فعاليات إيجابية محددة مثل مجموعات التعلم العملي أو الاجتماعات جيدة التنظيم والإعداد من أجل تحقيق أهداف واضحة.

الفصل العاشر

الدوائر الفعالة:
الحفاظ على العملية متجددة وهادفة

إذا ظلت فعالة...

الفرق الناجحة تخطط باستمرار وتقدم المراجعات وتتطور. قد لا يكون الأداء الجيد الآن جيدا في غضون بضعة أشهر، أو ربما الأفضلية على المنافس لا تبغى كذلك إذا لم نستمر بالنظر إلى الخطو ة التالية التي يمكننا القيام بها. إذا تم التعامل مع الأمر بشكل صحيح، فسيكون هذا توجها إيجابيّا جدّا. أنا لا أقول إنه يجب علينا تبني العقلية التي لا ترى أي شيء جيد بما فيه الكفاية؛ وإنما نتبنى العقلية التي نشكل فيها عادة البحث دائما عن سبل لجعل أدائنا أفضل.

عند مناقشة التغيير، ألقينا نظرة على الاختلاف بين التغيير في حد ذاته، والتغيير كوسيلة تحقق غاية. والتغيير الأفضل والأكثر تحفيزا سيتضمن تعديلات وتحسينات لصقل تفكيرنا وعملياتنا ليمكننا من تحقيق أهدافنا وزيادة تأثيرنا.

كل شيء يسير وفق عملية، وجميع العمليات تحتاج إلى الاهتمام بها من أجل مواصلة العمل بفاعلية. وفريقك أو مؤسستك ليست استثناء. لن تؤدي السيارة عملها بشكل جيد إذا لم تكن تحتوي على الوقود المناسب، ويتم صيانتها، وقيادتها بالشكل الصحيح؛ ستموت النبتة سريعا إذا لم تُرو، وتُغذ، وتُعرض للضوء. كما أن فريقك لديه احتياجاته الخاصة التي يجب تلبيتها لكي يؤدي دوره بالطريقة التي تريدها، وعلى الرغم من أن تلك الاحتياجات أكثر تعقيدا من السيارة أو النبتة، فالمبدأ واحد: حيث لا يمكنك أن تتوقع استمرار أي شيء في أن يؤتي الثمار التي تريدها إلا إذا صنته بالشكل اللازم.

الصيانة عملية مستمرة. فلا فائدة من القيام بالأمور التي ناقشناها خلال هذا الكتاب مرة أو مرتين ثم الاعتقاد أننا أدينا مهامنا.

إن علاقتنا بفريقنا، مثل غيرها من العلاقات، تحتاج إلى عمل مستمر ودعم. يجب علينا أن نكون دائمين في تطبيق المبادئ والقيم التي نقول إننا نحيا من خلالها، وإلا ستتلاشى تلك المبادئ والقيم. كما يجب أن يزداد تركيزنا كلما اقتربنا من أهدافنا. يجب أن نذكر أنفسنا باستمرار بما هو مهم وما لا يمكن أبدا أن نساوم عليه في قيمنا الأساسية.

الثقافة والقيم

"الثقافة والقيم": كلمات مثل تلك قد تبدو في بعض الأحيان مبالغا فيها، أليس كذلك؟ فعلى كل، نحن نتحدث عن مجرد القدوم إلى العمل وأداء ما علينا من مهام لمدة ثماني ساعات تقريبا، والعودة للمنزل مرة أخرى. إذن هل هذه الكلمات حقّا ذات صلة؟ أنا أعتقد ذلك.

مؤخرا قمت بإدارة دورة للإدارة العليا لمجموعة من الأشخاص الذين يعملون في شركة نامية، والذين تم تحديدهم بأنهم القادة المستقبليون عندما تتوسع المؤسسة. وبسبب حماسهم للتعلم، عملوا بجد ليحققوا كفاءاتهم وأسهموا بنجاح في المجموعة. والتزموا أيضا بنجاح المؤسسة، وفخروا بدورهم في إنجازاتها: حيث تحدثوا عن أهدافها، ورؤيتها، وقيمها، مستخدمين كلمات مثل "الانفتاح" و"الصدق" و"الشغف". كان لديهم الكثير من الأفكار، وجميعهم رأوا أنفسهم يقومون بأدوارهم وينمون مع المؤسسة.

ما أثار دهشتي أكثر كان الاستمتاع الواضح بعملهم لدى شركتهم. وكان عملهم يتعلق بصناعة الأبواب والنوافذ، والمديرون كانوا يشاركون في المبيعات، والتمويل، والموارد البشرية. إنهم لم يغادروا المدرسة وهم يحلمون بصناعة الأبواب والنوافذ، أو العمل في المبيعات أو التمويل، لكنهم أحبوا ما كانوا يعملونه. لماذا؟ لأنهم شعروا بأنهم جزء من شيء أكبر منهم؛ ولأنهم شعروا بالتحدي، والاحترام، والقبول.

فعندما تحدثت لمديرهم، استطعت أن أرى السبب: إيمانه بمشاركة فريق العمل وتوسيع أدواره، وكان يفعل ذلك -باستمرار. وكان لدى الشركة أيضا بيان مهمة واضح وبسيط يركز على إضافة قيمة للعميل. مرة أخرى، إنه أمر عادي أن تكون لدى الكثير من الشركات بيانات مماثلة. الاختلاف هنا كان أن كل شخص في هذه الدورة التدريبية يعلم المهمة، كما أنها كانت تذكر في الحديث كثيرا في أثناء الوقت الذي قضيته معهم.

بيان المهمة كان بيانا حقيقيّا؛ حيث إن الشركة قد نظمت عمليتها حول دعم تلك الرؤية، وتحويلها إلى أهم شيء يركز العمل عليه. كل شيء كانوا يفعلونه كان يخضع لهذا المقياس، ويتم الحكم عليه وفقا لما إذا كان يمكنه أن يساعدهم على توصيل تلك الرؤية أم لا. وقد يعني هذا في بعض الأحيان إنفاق مبالغ كبيرة من المال؛ ويعني في أوقات أخرى إعادة هيكلة عمليات التصنيع، أو إعادة ترتيب طاقم المبيعات. وأثرت هذه الرؤية على كيفية معالجة فريق التمويل للمدفوعات، وكيفية طلب الخامات وتخزينها. أصبح بيان المهمة معبرا عن الشركة، وأصبحت الشركة بدورها تجسيدها لبيان مهمتها.

أضف إلى ذلك إيمان المدير بالاستثمار في فريق عمله، وتحديه لهم من أجل تحديد وتحقيق أهداف واسعة النطاق بينما يدعمهم بالتدريب، والتوجيه، والتغذية الراجعة، وسوف تميز كلمتين تصفان بشكل جيد ما قاموا بخلقه وإرسائه: الثقافة والقيم.

الثقافة هي ما نفعله، فعندما نفعل ما نقول إننا سنفعله، فنحن بذلك نظهر مصداقية، والأشخاص يستجيبون لذلك. ليس الأمر كافيا أن نقول إننا نقدر عملاءنا؛ حيث يجب أن نظهر أننا نقوم بذلك عن طريق تقديرهم بالفعل. لا يمكننا أن نقول إننا نقدر موظفينا بدون دعمهم عن طريق منحهم الفرصة والدعم ليستفيدوا منه.

هذه الأمور منبعها الإدارة العليا في المؤسسة. إذا لم نكن نحتل تلك المناصب، فستكون مسئولياتنا هي إظهارها في مجال نفوذنا. إذا قلنا إن أمرا ما مهم، فسينبغي علينا إظهار أهميته من خلال القيام به بأنفسنا، تعزيز الرسالة للآخرين، الموافقة على الإجراءات المرتبطة، تخصيص الموارد لهذا الأمر، متابعته، تقديم التقدير والتغذية الراجعة. وبذلك، نحن نخلق ثقافة ومجموعة من القيم التي يمكن للأشخاص إدراكها

والالتزام بها. إذا لم نفعل، لن يقتصر الأمر على عدم وجود أي تشجيع لأي شخص لمساعدتنا على تحقيق أهدافنا، وإنما ستكون هناك أيضا عوامل مثبطة حيث إن الأشخاص فقدوا الإيمان بالمشروع، وفقدوا الثقة برسالتك. يجب علينا أن نُغذي ونروي نبتتنا لنساعدها على النمو؛ يجب أن نصلح سيارتنا لتستمر في التحرك. نحن بحاجة إلى شيء لنمنح فريقنا الدافع.

المعايير

العمل وفق معايير هادفة ومتفق عليها هو جانب آخر من الثقافة والقيم. فالمعايير هي جزء من العملية. إذا كنت تحاول أن تضع مجموعة من المعايير وتحافظ عليها، فإنها سيكون لها أكبر تأثير ممكن إذا كانت ذات صلة واضحة بما تحاول أن تحققه. سواء كانت زيّا موحدا أو قواعد للزي، أو مجموعة من المبادئ الأساسية، أو مجموعة من السلوكيات المتفق عليها، المعايير هي تعبير عن قيمك.

نحن جميعا نذهب إلى العمل من أجل كسب المال؛ جميعنا بحاجة إلى تحقيق ربح أو فائض لاستمرار مؤسستنا في العمل. وكيفية القيام بذلك هو أمر عائد إلينا. إذا كانت لدينا مجموعة من القيم الواضحة، وعملنا هو امتداد لتلك القيم، فسيصبح الحفاظ على المعايير طبيعة ثانية.

الثقة

الثقة تولد الشعور بالأمان والاطمئنان وهذا يعني أن فريقك يعرف أين يقف. هناك حاجة لأن تكون شخصا قابلا للتنبؤ لكي لا تكون هناك مفاجآت مزعجة مثل تلك المرتبطة بالسلوك (نوبات الغضب، تقلبات المزاج، المحاباة، أو التناقض من أي نوع)، أو تلك المرتبطة بمنطق التفكير (تغير مفاجئ في الاتجاه، التناقض، عدم المتابعة، أو منع الموارد).

يمكن للثقة أن تتبدد وتتأثر بسهولة، عادة عن طريق الخطأ. نحن نتحمل أعباء كثير من الأولويات المختلفة ومن السهل أن تغفل عن إحدى تلك الأولويات، فإذا حدث وكان ذلك أمرا قد اتفقت عليه مع موظف، عليك أن تكون على وعي بها، وأن تصحح الأمور.

لدى دكتور "ستيفن كوفي" مؤلف كتاب العادات السبع للناس الأكثر فعالية تعبير رائع لهذا، يسمى "الحساب المصرفي العاطفي"، والذي يعمل بنفس طريقة الحساب المصرفي التقليدي الذي فيه تقوم بعمليات سحب وإيداع. هو يناقش أنه إذا وعدت بفعل شيء ما لأي شخص (إيداع)، ثم لم تفعل ذلك (سحب)، فإن تأثير السحب يكون أكثر عمقا من الإيداع، حيث يجعلك مدينا لموظفك. قد يكون الأمر ببساطة مثل الوعد باللقاء في اليوم التالي لمناقشة أمر ما مهم بالنسبة لهم، ثم لا تفي بوعدك. إذا خيبت أملهم، فسيصدقون أنهم ليسوا بالأهمية التي تتدعي. الحل ببساطة هو أن تتحمل عناء التواصل معهم مسبقا، موضحا أنه لا يمكنك حضور الموعد، وحدد موعدا آخر.

المتابعة

اذكر المتابعة لكل الأشخاص، وكل ما سيحضر إلى أذهانهم هو وضع علامة في خانات الملاحظات والفحص الروتيني؛ وهو عادة ما يكون نشاطا مملا نفعله لنظهر للآخرين أننا فعلناه بدلا من كونه مهمة لها قيمة في حد ذاتها. والمتابعة في الحقيقة هي النشاط الذي يقضي القادة والمديرون معظم وقتهم في القيام به، ولسبب وجيه أيضا.

بالنسبة لنموذج مراحل تكمان لتطور الفريق (البناء، الصراع، وضع المعايير، والأداء)، معظمنا ننتمي للفرق التي تكون في مرحلة الأداء. حيث قد تم تأسيس الفريق، وتم الاتفاق على الأهداف، والعمليات في موضع التنفيذ. يقوم الفريق بتقديم خدماته، وصناعة منتجاته، وبيعها أو غير ذلك من تلبية احتياجات عملائه.

إذن، ماذا نفعل كقائد فريق؟ الإجابة بالطبع هي أن نقود. هذا ليس كافيا بأن نجلس في الخلف ونشاهد بينما ندير العجلة ونقدم ما نقدمه دائما. نحن مهتمون بالإصلاح والتحسين، فنحن ننظر للنتائج التي نحصل عليها، وما الذي يمكننا إضافته للنظام لتحسين تلك النتائج. نحن نقيس، نختبر، نقدم ونستلم تغذية راجعة، ونولد الأفكار. علينا معرفة ما يجري عمله وكيف يجري ذلك وكيفية مقارنة الأداء بنموذج الأداء المعياري. يجب أن نقرر ما يتعين علينا قياسه، والإبلاغ عنه لنتمكن من تحديد الاتجاهات والتصرف وفقها، كما يشكل أيضا جزءا مهمّا من أدوارنا أن نحصل على تغذية راجعة من موظفينا، وعملائنا، والجهات الأخرى ذات الصلة.

المتابعة هي نظام إنذار مبكر يمنحنا معلومات حالية كي نتمكن من توجيه سفينة العمل. ويساعدنا على البقاء على المسار الصحيح عن طريق تنبيهنا لأي انحراف في الوقت المناسب للقيام بتغيير معقول. فالمتابعة هي خط الدفاع الأول ضد المشكلات المستقبلية. إذا تمكنا من الحفاظ على مشاركة الأشخاص في متابعة أنشطتهم ونتائجهم التي يقدمونها كأفراد أو كفريق، فسوف نؤدي جميعا بشكل أفضل.

حدد "جيم كولينز" وفريقه في كتابه *Good To Great* أهمية الحفاظ على تركيزنا على ما يجب أن نفعله من أجل تحقيق هدفنا والاستمرار في القيام به. وأطلقوا على هذا النشاط " عجلة التقدم"، وقالوا إن المؤسسات الناجحة تلمس عجلة التقدم باستمرار لتستمر في التحرك، وبمرور الوقت تكتسب عجلة الطيران قوة دفع حتى تولد اللمسات الصغيرة سرعة أكبر من ذي قبل. وهذه اللمسات تنجح؛ لأنها جاءت نتيجة المعلومات الجيدة، وتلك المعلومات تكتسب من المتابعة الدائمة للعمليات والنتائج.

والمتابعة في حد ذاتها تمثل دائرة تجمع البيانات ذات الصلة ثم تحولها إلى معلومات يمكنك الاستفادة منها. إذا وضعت تلك المعلومات باستمرار أمام الموظفين والمساهمين، فأنت بذلك تكون مستعدّا لتقييمها، وتحليلها لتتمكن من تكوين أحكام عن أفضل الطرق لتحسين ما تقوم به. وهذا يخبر بلمستك التالية على عجلة التقدم.

إذن، المتابعة هي عملية رائعة للتأكد من التقدم المحرز، وإشراك الأشخاص في المناقشة، واستمرار التركيز. يسمح التقييم لك أو لفريقك أو لمديرك المباشر بتقدير ما تخبرك به أنشطة المتابعة وإجراء تغييرات مناسبة.

يوما ما كان لديَّ بعض العمل الاستشاري مع مديرة بإحدى جامعات التعليم المستمر عندما سمعت أغنية *Build Me Up، Buttercup* تأتي من حاوية نبات بلاستيكية على حافة نافذة المكتب. وقد كانت هذه هي

المرة الثالثة في يوم واحد التي أستمع إلى هذه الأغنية؛ لذلك سألت المديرة ما الذي يحدث. وقد أخبرتني بأنه في كل مرة يُدخل فيها فريق البيانات إنجاز تأهيل إلى النظام، يضغط على أصيص النبات البلاستيكي. وفي كل مرة يسمعون تلك الأغنية، يعلمون أن طالبا آخر قد نجح.

اجتماعات الفريق

اجتماعات الفريق، والاجتماعات في العموم، واحدة من أعظم الفرص المفقودة في مكان العمل. يوجد أنواع عديدة من الطرق لإهدار ما ينبغي أن يكون فرصة عظيمة لكي نلتقي كمجموعة، ونجمع الموارد، ونمضي قدما. إليك بعضا من الطرق الشهيرة لإضاعة فائدة الاجتماعات:

- يقرأ الرئيس المعلومات من الورقة التي لا توجد نسخة أخرى منها مع أي شخص في الاجتماع، ثم يسأل إذا ما كانت هناك أية أسئلة أو تعليقات
- يتألف معظم الاجتماعات من سؤال الحاضرين ماذا يفعلون حاليّا. أو ماذا سيفعلون الأسبوع القادم
- لا أحد يرى جدول الأعمال، أو يقرؤه حتى وإن تم إرساله
- يصل الأشخاص متأخرين، أو يغادرون مبكرا، أو لا يرهقون أنفسهم بالمجيء من الأساس
- لا يوجد هدف من الاجتماع سوى عقده.

نقطة تحولي الخاصة حدثت عندما حضرت ما لا يقل عن ثمانية اجتماعات في يوم واحد، في اثنين منها كنت أنا الرئيس. يمكنك أن تتخيل مدى أهمية تلك الاجتماعات، ومدى فاعلية مساهمتي فيها بنهاية اليوم.

إذا أردت أن تكون اجتماعاتك مفيدة، فيجب أن تكون الخطوة الأولى أن تقرر ماذا تريد أن تستخدمها لأجله. الاجتماع من دون هدف لا يجب أن يحدث حيث إنه إهدار للموارد التي تقلل الكفاءة وتجعل الأشخاص يشعرون إما بالملل أو الاستياء. الاجتماع سيئ التخطيط يمكن أيضا أن يكون مكانا مناسبا للأشخاص ليثيروا موضوعات بعيدة عن هدف الاجتماع بطريقة غير منظمة، ما يجعل من الصعب عليهم أن يحددوا ما الذي يريدونه ومن الصعب عليك حل الأمور.

يوجد الكثير من التوجيهات الجيدة لإدارة اجتماعات الفريق، ولا أقترح الخوض في كثير من التفاصيل هنا (توجد سلسلة مدير الدقيقة الواحدة* التي ألفها "كينيث بلانشارد" و"سبنسر جونسون"، وتشمل جوانب بناء وإدارة الفريق). العامل الرئيسي الذي أريد أن أؤكد عليه في هذه النقطة هو أن اجتماعات الفريق توفر فرصة مثالية لإشراك فريقك في جميع جوانب الأداء الإيجابية والممتعة. حاول منح الأشخاص مهام ومساحات محددة في الاجتماعات لكي يتمكنوا من تقديم تغذية راجعة لزملائهم، واختبار الأفكار، وتحديد الفرص، ثم سجل ما أنجزتموه جميعا في مجموعة واضحة من الإجراءات والقرارات المتفق عليها في أسرع وقت ممكن بعد الاجتماع. هذه ستكون طريقة أكثر فاعلية من محاضر الاجتماعات الطويلة، كما تعزز فكرة أن تلك هي أساليب العمل بنتائج واضحة. كما أنها تجعل القيام بالمتابعة والمراجعة أسهل بكثير.

---

* متوافر لدى مكتبة جرير

التعلم والتطور

التعلم والتطور المستمر يسيران جنب إلى جنب مع التحسين المستمر. والتنمية الذاتية هي أمر أساسي لأسباب كثيرة، وتوجد فوائد عرضية فيما يخص تطور الفريق، وزيادة الثقة واحترام الذات، وبناء ثقافة التعلم والمنافسة. كما أن هناك أيضا فوائد من ناحية زيادة الكفاءة وإمكانيات التطور الوظيفي وتخطيط تعاقب الموظفين، كما أن تدفق الأفكار عندما يستحضر الأشخاص أفكارا وتقنيات حديثة هو أمر لا يقدر بثمن.

التنمية الذاتية هي أمر تحفيزي بشكل كبير. قد تجد بعض المؤسسات صعوبة في تمويل برامج تدريب خارجية أو الحصول على درجات علمية. لكن يوجد كثير من فرص التعلم يمكنك توفيرها داخل المؤسسة والتي ستكون تكلفتها الوقت فقط. وتتضمن هذه الفرص التدريب، المتابعة، محاكاة الآخرين، البحث، وبناء فرص على المستوى الداخلي من أجل أحد أعضاء الفريق لتوصيل التعلم للآخرين. ربما أكثر الطرق فاعلية على الإطلاق هو التعلم في أثناء العمل، عندما توفر للأشخاص فرصا للعمل معا من أجل تصميم وتوصيل عملية التحسينات وتوصيلها، والتخطيط من أجل تحقيق الأهداف، وبناء شراكات.

أخيرا وليس آخرا، تأكد كمدير من أنك تستمر في التعلم أيضا!

المساهمون والشركاء وزملاء العمل

قد يكون العملاء والوكلاء والمساهمون منهكين في بعض الأحيان، لكنهم السبب في وجودنا في العمل. ألن يكون الأمر رائعا إذا أمكننا بطريقة ما جعلهم جزءا من الفريق بدلا من كونهم جزءا من الضغوط الخارجية الزائدة؟ إذا تمكنت من إيجاد طريقة لجعلهم يقتنعون بأفكارك بدلا من العمل بمعزل عنهم، سيصبحون أصلا رائعا وسيمكنهم مساعدتنا على مواصلة التحسين.

المساهم هو أي شخص لديه مصلحة فيما نفعله، وقد يستفيد منه. بسبب ذلك، من المرجح أنه توجد لديه خيارات وأفكار قد تساعدنا على إعطائه ما يحتاج إليه. هناك الكثير من العمل الذي تقوم به المؤسسات لمعرفة رأي العميل فيما تقدمه من منتجات وخدمات، وذلك من خلال الإنترنت أو استبيانات الهاتف، وما إلى ذلك، وهذا له ضرورته. فعلى المستوى الشخصي، أنا أهتم أكثر بمدى فاعلية عملنا مع العملاء والشركاء لتحسين خدماتنا حيث إن هذا حقّا ما يحدث فارقا.

دراسة حالة

يوما ما كنت أقود شركة تدريب كانت تقدم المؤهلات ودعم العودة للعمل من أجل العاطلين البالغين. في اجتماعات الفريق المنتظمة، لاحظنا الاتجاه التنازلي في عدد الأشخاص العاطلين الملتحقين ببرامجنا. وقد أصبح هذا الأمر واضحا إلى حد كبير، وقد علمنا أن هذا الأمر سيؤثر على ربحيتنا إذا لم نفعل شيئا لنصححه.

كان لدينا شريك رئيسي واحد وهو مركز الوظائف؛ فلقد كانوا الأشخاص المسئولين عن إحالة العملاء إلينا، وكنا نحصل منهم على إحالات أقل في كل شهر. وعندما سألت أعضاء الفريق عن السبب، قالوا إن معدل دوران الموظفين في مركز الوظائف يعني أننا نتعامل في كل مرة مع شخص جديد لا يعرف عن برامجنا شيئا. وقالوا أيضا إنه يوجد مقدمو خدمات آخرون يقدمون برامج أيضا، وبرامجنا لا تبدو مختلفة عن أي منهم.

للوهلة الأولى، كانت هناك مشكلات لا يمكننا السيطرة عليها؛ لكن قبولنا لهذه المشكلات يعني أننا نضع أنفسنا في دور ضحايا الظروف: حيث كانت الأسباب تخص المؤسسة الشريكة لنا، ولا يمكننا التأثير عليها. لذلك، حولت السؤال، وسألت ما يمكننا فعله من شأنه أن يساعد تلك المؤسسة الشريكة لنا لتقدم لنا مزيدا من الإحالات. هذا يصب التركيز علينا، لا عليهم، وكانت لدينا لحظة إنجاز رائعة نتج عنها بعض الإجراءات البسيطة والفعالة (معظم الإجراءات الفعالة تكون بسيطة على أية حال).

لقد اتخذنا إجراءين غيرا مسار الموقف، وذلك في إطار الشراكة مع مركز الوظائف. في البداية، وضعنا معهم فردا من فريق العمل لمدة يوم في الأسبوع لبناء علاقات مع مستشاري العملاء، ومن ثم نكون أول من يخطر ببالهم عندما يتحدثون إلى عميل. هم لديهم الآن ممثل لمؤسستنا، ويمكنهم طرح الأسئلة حول ما نقدمه. ثانيا، أدركنا أن كل ما سمعوه عنا كان من عملاء غير ناجحين عادوا إليهم بعد فشلهم في تأمين وظيفة. وهكذا بدأنا نقدم تغذية راجعة لهم على نحو استباقي كلما حصل شخص قد قدموه إلينا على مؤهل أو وظيفة. ومن ثم زاد معدل الإحالات، وأصبح الحوار دائما وزاخرا

بالمعلومات.

المحادثات الصعبة، ومواجهة المشكلات، والتعرف على الفرص، هي سلوكيات أساسية في فوز الفريق، أو تحسينه. مشاركة المساهمين والشركاء سيفيد الجميع.

التقييمات والإشراف والمتابعة

التقييمات. معظم المؤسسات لديها بعض أشكال نظام التقييم مع استعراضات الأداء السنوية، وفي بعض الأحيان اجتماعات إضافية خلال السنة. قد يمثل التقييم إشكالية، بالأخص إذا ارتبط بنظام الترقيات أو الأجر المرتبط بالأداء، ولكنه يجب أن يكون فرصة لفهم أي أمر له علاقة بالأداء الشخصي أو أداء الفريق.

تقييمات الأداء المعدة بشكل جيد ومن أجل الأسباب الصحيحة هي أمور ضرورية من أجل إدارة فعالة وتقييم الموظفين. تساعد التقييمات على تنمية قدرات الأفراد وتحسين أداء الفريق والإسهام في تخطيط العمل. إن نظام التقييم المدار بشكل جيد الذي يلعب فيه أفراد الفريق ومديروهم دورا كاملا وفعالا، هو جزء مهم في الإدارة الفعالة وعمل الفريق.

يشعر دائما المديرون بالقلق بشأن إجراء عمليات التقييم وهذا منطقي؛ حيث إن أي شكل من أشكال الحكم سيكون دائما حساسا بالنسبة للشخص الذي يتم الحكم عليه، ونحن نريد أن نقوم بالأمر بالشكل الصحيح؛ لكن إذا نظرت إلى عملية التقييم على أنها فرصة لقضاء وقت مميز مع أفراد فريقك مركزا على ما هو المهم بالنسبة لك كمدير، وبالنسبة لهم كأشخاص، وللفريق ككل، ستكون فرصة رائعة لمناقشة المشكلات بشكل صحيح، واتخاذ قرارات جيدة ومستنيرة.

وهناك عبارة أحب أن أستخدمها لوصف التقييمات "علينا النظر للخلف لكي نتمكن من النظر للأمام". حيث إننا لا يمكننا القيام بشيء حيال ما حدث، لذلك ليست هناك جدوى في إعادة النظر فيه بشكل لا نهائي، لكن يجب أن نعترف به ونتعلم منه. في نهاية مناقشة التقييم الجيدة والمعدة بإتقان والمنظمة، سوف تعرف أنت وأفراد فريقك بالضبط ما الذي اتفقتم عليه وماذا ستفعلون بعد ذلك. فالتقييم جزء مهم من الوقت الذي تقضيه مع فريقك، وينبغي أن يكون طريقا لتطوير علاقات العمل وتحسينها.

التقييم لا ينبغي أبدا أن يكون حدثا واحدا عابرا، لكن يجب أن يكون جزءا من عملية مستمرة، يعتمد على دلائل ومحادثات عقدت على مدار السنة.

اجتماع التقييم لا يتعلق فقط بأداء الأفراد؛ بل يتعلق أيضا بأدوارهم داخل الفريق والمؤسسة، وبتصورهم الخاص لأدائهم. ويوجد أيضا بعض الاعتبارات الإدارية المهمة لتخطيط الاجتماع بشكل جيد؛ قد تبدو بسيطة وغير أساسية، لكنني أتذكر أنه تمت قيادتي لأحد الاجتماعات من قبل مديري، وتمت مناقشة بعض مشكلات العمل قبل أن يتم إخباري: " كان ذلك تقييمك، هل هذا جيد؟ فقط لم يكن لديَّ وقت للقيام به حتى الآن". لقد تعرفنا على بعضنا بشكل جيد، عملنا معا بنجاح، وأعرب عن سروره بالعمل معي، لكنني أعتقد أن الأمر كان يستحق بعض الوقت لأن يكون اجتماعا فعليًا.

تخبرك الحكمة التقليدية بأن هذا اجتماع الشخص الذي يتم تقييمه، وأنه يمثل فرصته ليقول ما لديه. بالطبع هذا صحيح، لكن أعتقد أنه أيضا الاجتماع الخاص بك، وفرصة من أجلك لمعالجة الأمور التي هي بحاجة إلى حل. أخبرني مؤخرا أحد مديري الموارد البشرية بأن أحد كبار مديريه قد انتهى من تقييم أحد المديرين الذين يصعب التعامل معهم. هذا الشخص كان محور عدد من الشكاوى تخص مهارته في الاتصال، لكن لم تتم مناقشة أي من تلك الشكاوى في التقييم الخاص به، والذي كان رائعا في جميع النواحي. وكان هذا غير عادل بالنسبة للمدير الذي تُرك غير قادر على العمل على صعوباته الخاصة، وبالنسبة لفريق العمل الذي يعمل لدى هذا المدير، وفريق الموارد البشرية الذي أخذ يحاول إصلاح الموقف.

الإشراف، الاجتماعات المباشرة والمتابعة. أيّا كان الشكل الذي تنظم به مؤسستك عملية تقييم الأداء الخاصة بها، أو حتى إذا لم تكن لديها أية عملية على الإطلاق، فإنه من الصعب القيام باجتماعات مباشرة منتظمة دونها. حتى في الفريق الصغير حيث نستطيع أن نرى شخصا ما كل يوم، لا يزال من الضروري قضاء الوقت مع ذلك الشخص نناقش دوره ومساهمته ومكانه في الفريق.

نحن لا نرغب في أن تكون مناقشتنا الوحيدة عن الأداء هي تقييم سنوي رسمي وإنما نريدها أن تكون محادثات خاطفة بينما نعبر الممر. ليس هناك بديل لتركيز الاهتمام على كل فرد في الفريق، مع وجود فرصة لكليكما لإثارة المشكلات، والاعتراف بالإنجازات، والتخطيط المستقبلي لأية أهداف قصيرة المدى. فعشرون دقيقة منتظمة كل بضعة أسابيع هي التزام بسيط يجب أن نتعهد به لكي نبني ونحافظ على علاقات عمل جيدة.

التدريب. علاقة التدريب هي طريقة رائعة من أجل تطوير أفراد الفريق وتعزيز الرسائل الرئيسية وبناء الثقة والتفاهم. ودور المدرب هو أن يسمح للفريق بأن يطور نفسه عن طريق ممارسة مهارات، وأدوات، وتقنيات جديدة بطريقة آمنة، بدعم ونصيحة من شخص ذي خبرة، ودون الخوف من العواقب السلبية إذا لم يقم بها بالشكل الصحيح من أول مرة.

تجنب "الانحراف عن المهمة"

لقد رأينا على مدار هذه الرحلة بدءا من الشك والشعور بالقلق إلى أن وصلنا إلى الشعور بالأمان والنجاح، أن واحدة من أكثر الطرق فاعلية للحفاظ على الدافع هي أن نركز على هدفنا. إذا كان الهدف أو المهمة هي بالفعل أهم شيء نعمل من أجله، فإنه حينها سيقود عملية اتخاذ قراراتنا.

وبمجرد أن نسمح لأنفسنا بأن نفقد هذا الالتزام بمهمتنا، سنفقد الإحساس بالارتباط في شيء متماسك وهادف. من السهل الانحراف عن المسار عندما نواجه تحديات طارئة أو طرقا ونظريات جديدة. وأيضا من السهل أن نسعى لكسب المال والمنافسة في الأسواق التي إما نكون غير مناسبين لها أو لا تتلاءم مع مهمتنا وقيمنا. هذا هو "الانحراف عن المهمة"، والذي يكون سببا في تبديد طاقتنا وإحساسنا بالهدف في ملاحقة الأهداف قصيرة المدى بدلا من الأهداف طويلة المدى.

إن رفض القيام بنشاط محبب لكنه غير متصل بالموضوع في صالح الأهداف طويلة المدى المتفق عليها هو نقطة قوة لا يمتلكها سوى فريق لديه الثقة والتركيز للقيام بذلك.

الاحتفاء بالإنجاز

الأشخاص تحركهم الأهداف، ونحن نعمل أفضل ما لدينا عندما نشعر بأننا نعمل من أجل هدف. نحن نستمتع بالانتماء لشيء أكبر من أنفسنا، ومكان العمل الجيد يمكن أن يمنحنا الشعور بأننا جزء من تجربة مشتركة. وأكبر محفز يمكن أن نجده هو العمل مع الآخرين في مشروع مشترك لتحقيق هدف قيم والشعور في أثناء تحقيقه بأننا نحدث فارقا.

يجب أن نعرف كيف يبدو النجاح، ومتى نحققه، كما نسعى لتقدير الجهود التي نبذلها، وتقدير إنجازاتنا. إن التحفيز هو أمر شخصي؛ فهو يدفعك للتعرف على فريقك كأفراد لاكتشاف ما هو مهم بالنسبة لهم، كما أنه يشكل القدر نفسه من الأهمية للتعرف على نفسك بالصورة الكافية لتكتشف أيضا ما هو مهم بالنسبة إليك.

توجد بعض الجوانب العامة للتحفيز التي يمكنها مساعدتنا على استمرار التحسين والاستجابة للتحديات. والتحفيز هو أمر إيجابي: حيث إننا يتم تحفيزنا بصورة أكبر عن طريق التحرك تجاه شيء ما أكثر من الابتعاد عنه. والخوف يمكن أن يكون حافزا على المدى القريب، لكن تجنب الألم ليس سوى جزء واحد من التحفيز. فالسعي للشعور بالسعادة من خلال تحديد أمر يستحق التحقيق والتخطيط، ومناقشة المشكلات والتغلب عليها، وحلها في طريق التوصيل، هو أمر إيجابي أكثر بكثير.

إذا كان الهدف يستحق التحقيق، سيستحق الاحتفال عندما يتحقق. لا شيء يقلل من عزيمتنا أكثر من الاعتقاد أن العمل الذي نقوم به لا يتم تقديره أو تقييمه. كذلك أن نكون جزءا من نجاح الفريق أو من فريق يتحرك بشكل واضح في الاتجاه الصحيح، هو أكثر شيء يشعرنا بالتمكين. عندما تحقق هدفا يتم تقديره؛ حتى إن كان ذلك عن طريق شراء كعكة، أو عقد مناسبة، أو أن تشكر بنفسك كل شخص شارك في تحقيق ذلك، أو تقوم بتشغيل أغنية "Build Me Up ،Buttercup". لذا قم بمعرفة ما الأمور التي تنجح مع الأشخاص الذين يساعدونك في تحقيقه، وقدمه لهم.

وبمجرد أن تحتفل بتحقيق هدفك، اتفق على الهدف التالي. استمتع بالرحلة، والتجربة، والإحساس بالإنجاز المشترك. استمتع بالتعلم منه وبالقيام بالأمور التي كنت تعتقد يوما ما أنها مستحيلة الحدوث. ثم استمتع بتطورك، وتوجهك للأمام، والقيام بكل ما فعلته مرة أخرى. الأمر عائد إليك: فأنت المدير!

الإدارة تبدأ بك.

دوائر فعالة: الحفاظ على العملية متجددة وهادفة: الأفكار الأساسية في الفصل العاشر

- عزز الثقافة، والقيم، والمعايير: تلك الأمور جيدة بمقدار ما تسمح به الممارسة الحالية
- ارصد جميع جوانب الأداء باستمرار، لكن قم بذلك على نحو مفتوح وبطريقة شاملة؛ لذا شارك فريقك في كل من جمع المعلومات وتفسيرها
- كل شيء في الإدارة يدور في دورة متصلة؛ يجب أن يكون هناك نمط مستمر للتخطيط والأداء والتقييم، وذلك سعيا إلى زيادة المشاركة وتحسين الأداء
- اجتماعات الفريق المنتظمة وذات الصلة، الاجتماعات المباشرة، التقييمات الفعالة، يجب أن تسهم جميعها نحو دائرة التحسينات الإيجابية
- الأهداف الصعبة ولكنها قابلة للإنجاز تضمن أننا نتطلع للأمام لا إلى الخلف ، وتمنعنا من التهاون أو الملل
- تذكر أن التعلم والتطور أمور مستمرة
- احتفل بالنجاح بمجرد أن تحققه، واتفق على الهدف التالي مباشرة.

المراجع

Dr Eric Berne، *Games People Play: The Psychology of Human Relationships* .((Penguin، 2010

Kenneth H. Blanchard and Spencer Johnson، *The One Minute Manager* .((William Morrow، 2003

.(*The New One Minute Manager* (HarperCollins، 2015 ___

Mike Bourne and Pippa Bourne، *Balanced Scorecard in a Week* (Hodder & .(Stoughton، 2000

.(Mike Brearley، *The Art of Captaincy* (Hodder & Stoughton، 1985

.(Jack Canfeld، *Self-Esteem and Peak Performance* (CareerTrack audio album

Jim Collins، *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap – and* .(*Others Don't* (Random House Business، 2001

Dr Stephen Covey، *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful* .(*Lessons in Personal Change* (DC Books، 2005

Michael E. Gerber، *The E-Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don'* .(*Work and What to Do About It* (HarperBusiness، 2001

E-Myth Mastery: The Seven Essential Disciplines for Building a World ___ .(*Class Company* (HarperBusiness، 2007

Susan Jeffers، *Feel the Fear and Do It Anyway: How to Turn Your Fear and* .(*Indecision into Confidence and Action* (Vermilion، 2007

Professor Steve Peters، *The Chimp Paradox: The Mind Management Programme to Help You Achieve Success، Confidence and Happiness* .((Vermilion، 2012

.(Roger Plant، *Managing Change and Making It Stick* (Fontana/ Collins، 1987

Matthew Syed، *Bounce: The Myth of Talent and the Power of Practice* .((Fourth Estate، 2011

الغلاف الخلفي

